

**Mudança e transformação organizacional numa
empresa portuguesa do setor das tecnologias de
informação**

O papel da cultura de liderança

Susana Isabel Carreira de Carvalho e Silva

Tese de Doutoramento em Sociologia, na especialidade de
Sociologia Económica, do Trabalho e das Organizações

Maio, 2018

Tese apresentada para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutora em Sociologia, realizada sob a orientação científica da Professora Doutora Helena Maria Rocha Serra

Declaro que esta Tese é o resultado da minha investigação pessoal e independente. O seu conteúdo é original e todas as fontes consultadas estão devidamente mencionadas no texto, nas notas e na bibliografia.

A candidata,



Lisboa, 07 outubro de 2017

Declaro que esta Tese se encontra em condições de ser apreciada pelo júri a designar.

A orientadora,



Lisboa, 07 de outubro de 2017

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar a todas as pessoas que fazem parte desta história, com quem dialoguei, e que partilharam comigo as suas visões do mundo, a sua realidade e a sua experiência e me confiaram os seus pensamentos, ideias, desejos, ambições, frustrações, desabafos e emoções. Sem elas esta investigação não teria lugar. Estou profundamente grata a todas, e em particular aos que por aspiração e visão de liderança ambicionaram levar a cabo um processo de desenvolvimento organizacional em Portugal, a partir das mais recentes e modernas teorias da liderança e da mudança.

À Professora Doutora Helena Serra, minha orientadora, que me acompanhou nesta viagem de regresso à academia e à investigação, após 16 anos no mundo das organizações, e que me lembrou e ensinou num processo de descoberta, por vezes sofrido e por isso cheio de significados, o respeito que devemos aos teóricos, ao conhecimento e à investigação, sem deixar nunca de me apoiar nas minhas opções e de me incentivar e estimular a levar para a frente uma dissertação de pesquisa-ação.

Ao Professor Luís Batista, ao João Gonçalves e ao professor Rui Santos, pela amizade, apoio e estímulos permanentes em diferentes estilos, graus e formas.

Ao Dominic Miles pela generosidade que sempre demonstrou na partilha de conhecimento e a toda a equipa de coachs, em particular a Aida Chamiça, a Ana Paula Garcia e a Luísa Neto Pereira por terem sido e continuarem a ser um exemplo para mim do que é a ética nos negócios, no trabalho e no Coaching.

Um muito especial agradecimento à minha família, e em particular às minhas filhas, que apesar de “não gostarem muito de doutoramentos” porque “tiveram menos mãe”, demonstraram uma flexibilidade, compreensão e paciência ilimitadas ao longo destes anos, sem nunca cobrarem e sempre com muitos abraços e beijinhos.

Aos meus pais e irmão que sei que estiveram sempre lá e secretamente orgulhosos, apesar de preocupados com a minha saúde.

E, finalmente, a todos os colegas e amigos que se preocuparam e apoiaram até à última linha. À Anita Palma e à Filomena, em particular. Sem o apoio delas e qualidade de trabalho na revisão final não teria chegado à meta tão cedo, ou pelo menos com o mesmo rigor. Sei que o fizeram de coração.

PROCESSOS DE MUDANÇA E DE TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL O PAPEL DA CULTURA DE LIDERANÇA

SUSANA ISABEL CARREIRA DE CARVALHO E SILVA

RESUMO

Palavras-chave:

Liderança, cultura de liderança, mudança e transformação, cultura organizacional, aprendizagem e desenvolvimento organizacional

As organizações e os seus líderes lidam com a mudança permanentemente. De forma sistemática ao longo dos anos, a eficácia global desses processos é baixa – os estudos apontam para cerca de 30% de sucesso na concretização dos objetivos de mudança, previamente definidos. Liderar processos de transformação organizacional é um exercício complexo porque a ação da liderança é um efeito combinado de dezenas, centenas, milhares de ações humanas. O sucesso destes processos depende da agilidade da organização para responder rapidamente aos desafios que o contexto lhe coloca; e essa agilidade prende-se com o sistema humano e com o grau de coesão para se organizar rapidamente e encontrar soluções. Dispondo as pessoas de liberdade de pensamento e de ação, é papel da liderança criar um sistema organizado da ação que unifique os interesses e motivações individuais em torno de um objetivo solidário para criar um sistema humano capaz de integrar toda esta complexidade e de se adaptar e ser bem-sucedido em contextos em permanente mudança.

Nesta investigação procurou-se compreender em que medida a cultura de liderança é fundamental nos processos de desenvolvimento organizacional e de transformação das organizações, e qual o seu papel, identificando os fatores que na cultura aceleram e inibem estes processos. Pretendeu-se contribuir com conhecimento prático para a compreensão destes processos no sentido de os acelerar e aumentar o seu grau de eficácia, a partir de uma

tese de pesquisa-ação aplicada a um caso de transformação da cultura organizacional de uma empresa em Portugal no setor das tecnologias de informação.

Foram descritos quatro ciclos de pesquisa-ação entre 2009 e 2016 que incluíram todas as iniciativas levadas a cabo para transformar a cultura. No final da investigação foi realizado um inquérito para avaliação da força e da eficácia da mudança ao nível das pessoas, da equipa e da organização. O modelo de observação e análise foi construído a partir do modelo de transformação integral de Ken Wilber (2001) e os resultados da investigação mostraram que as quatro dimensões do modelo de transformação – consciência e agilidade na liderança, cultura e sistema e a congruência entre todos estes fatores são interdependentes. A transformação nas organizações requer alterações nos níveis de consciência individual e coletiva, maiores níveis de agilidade individual e organizacional e sistemas que deem congruência ao processo.

Os resultados mostram que não há transformação sem clareza sobre a direção e propósito da mudança, não há transformação sem comunicação e diálogo profundo, e não há transformação sem uma coligação de liderança e o alinhamento e envolvimento da gestão, porque o exemplo é poderoso na transformação. Mostram também que o desenvolvimento da consciência é curativo e em alguns casos suficiente para reduzir comportamentos improdutivos, mas não chega para produzir transformação sustentada. Para que a transformação aconteça, os novos comportamentos têm de ser modelados, incentivados e premiados, caso contrário as mudanças na consciência individual e na agilidade da liderança produzem mudanças na cultura das equipas, não sendo, contudo, suficientemente fortes para produzir mudanças nos sistemas e transformar a organização.

Neste processo, o *ethos* da transformação é crítico, e os sistemas têm a função de promover maiores níveis de congruência na organização mostrando à organização se a transformação pretendida é visível na gestão da empresa. A eficácia e a velocidade da mudança serão tanto maiores quanto os níveis de agilidade na liderança produzirem aprendizagem e desenvolvimento organizacional e forem inscritos na cultura da empresa.

ABSTRACT

Key-Words

Leadership, leadership culture, change and transformation, organizational culture, organizational learning and development

Organizations and its leaders deal with change since ever and permanently. However, and all over the years, the global efficacy of these processes is low – studies point to a 30% success rate. Leading organizational transformation processes is a complex exercise because it is the combined result of dozens, hundreds, and thousand human actions. Its success depends on the organization's agility to quickly respond to the challenges placed by context, and that agility is deeply connected to the agility of the human system and with its level of cohesion to organize itself to find solutions. Because men have the liberty of thought and of action, it is the role of leadership to create an organized system for action that unites them around common ground and objective these diversified and individual interests and motivations. The final purpose is to create a human system capable of integrating and managing the whole complexity of these processes, capable of adaptation and to thrive in permanent change contexts.

This research is about understanding in what way is leadership culture fundamental in organizational development and transformation processes, its role, and by identifying the levers that within that culture accelerate or refrain change. It is intended to build practical knowledge that enhances the comprehension of these processes to accelerate and making them more effective. This is an action research thesis applied to a case of cultural transformation in a Portuguese company, operating in the information technology industry.

Four cycles of action-research are thoroughly described between 2009 and 2016 that include all the interventions held to transform organizational culture. In the end, a survey measured the perception of the strength and impact of the change interventions in people, teams and in the organization. The research model was built and adapted from Ken Wilber's "Integral Transformation Model" (2001) and results showed that the four explanatory dimensions of the transformation model – Conscience and leadership agility, culture and system and overall congruence amongst all the dimensions are interdependent.

Organizational Development and Transformation require a change in individual and collective awareness and consciousness, higher levels of individual and collective agility and systems that bring overall congruence to the purpose of the change. Results have shown that there is no transformation without direction and purpose, without communication and deep dialogue, and without a guiding leadership coalition that is aligned and engaged, because leading by example is critical in these processes. Results also show that increasing levels of consciousness can be by itself curative and in some cases reduce unproductive behaviours, but they aren't enough to produce sustained change. For transformation to happen, new behaviours must be modelled, induced and rewarded, otherwise individual changes in the conscious and agility levels will result in changes in teams, but are not sufficiently strong to change the organization and produce systemic or sustainable change.

In these processes, the *ethos* of the transformation is critical, and systems role is to promote higher levels of congruence in the organization by showing if the intended change is translated into how the organization is managed. The speed and effectiveness of change will be greater, the higher the organizational learning and development are sustained in culture because of more leadership agility.

Índice

Introdução.....	12
 PARTE I: A CONSTRUÇÃO DA PROBLEMÁTICA: TRAJECTO TEÓRICO E METODOLÓGICO	19
 Capítulo 1 – Do objeto social ao objeto sociológico: a liderança nas organizações em contextos em permanente mudança	19
1.1 <i>Um olhar sobre a trajetória das teorias da liderança</i>	19
1.2 <i>O desenvolvimento de culturas organizacionais</i>	40
1.3 <i>Desenvolvimento organizacional e mudança</i>	54
 Capítulo 2 - Quadro teórico de referência e modelo de análise	78
2.1 <i>Liderar processos de transformação organizacional: a construção de culturas de liderança</i>	78
2.2 <i>Objetivos, pressupostos e dimensões de análise</i>	97
 Capítulo 3 - Metodologia e desenho da pesquisa-ação	130
3.1. <i>O que é a Pesquisa-ação?</i>	130
3.2. <i>Metodologia de Pesquisa-Ação</i>	134
3.3 <i>O posicionamento do(a) investigador(a) e implicações éticas e metodológicas</i>	140
3.4 <i>Critérios de qualidade e de validade na pesquisa-ação</i>	144
3.5 <i>População e universo</i>	146
3.6. <i>Recolha e tratamento de dados e respetivos instrumentos</i>	147
 PARTE II – O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO CULTURAL DA EMPRESA	172
 Capítulo 4 - Caracterização do Caso.....	172
 Capítulo 5 - Ciclos de pesquisa ação	179
5.1 <i>Primeiro ciclo de intervenção: Diagnóstico e desenho da cultura organizacional - 2009 a 2012</i>	179
5.2 <i>Segundo ciclo de intervenção: Tomada de consciência individual e coletiva (abril de 2013 a janeiro de 2015)</i>	192
5.3 <i>Terceiro ciclo de intervenção: Introdução de práticas de liderança adaptativa e de diálogo (fevereiro a dezembro de 2015)</i>	213

5.4. Quarto Ciclo de Intervenção: fragmentação e reavaliação do propósito da mudança (janeiro a outubro de 2016).....	229
Capítulo 6 - Avaliação do impacto da mudança	249
6.1 Resultados globais: A investigação contribuiu para o objetivo e ajudou a organização a transformar a cultura, apoiando o sistema social - indivíduos, equipas e empresa – a tornar-se mais consciente, a transformar-se, a aprender e a desenvolver-se?	249
6.2 Resultados qualitativos: quais os aspetos mais valorizados pelos líderes e mais relevantes no processo de mudança.	256
6.3 Resultados para cada uma das dimensões da mudança, e em resposta às proposições de análise.....	277
6.3.1 Proposição I – Os líderes tornaram-se mais conscientes, adaptaram-se e tornaram-se mais ágeis?	277
6.3.1.1. Os líderes estão a desenvolver a consciência? (Eu subjetivo)	277
6.3.1.2 Os líderes estão mais ágeis? (ação individual).....	284
6.3.2 Proposição II: Houve lugar ao desenvolvimento da consciência coletiva por via do diálogo e da reflexão?	294
6.3.3 Proposição III: Foram feitas mudanças necessárias nos sistemas para alavancar e sustentar o processo de transformação da empresa?	312
6.3.4 Proposição IV: Os quatro quadrantes da mudança funcionaram entre si como forças propulsoras e aceleradores da mudança?	327
Capítulo 7 - Conclusões.....	342
Capítulo 8 - Limitações da pesquisa-ação e implicações teóricas e práticas	353
Referências bibliográficas	361
Índice de tabelas	375
Índice de figuras	377
Índice de gráficos	378

« A la limite, on pourrait dire qu'une organisation existe non
pas tant à cause que malgré l'action de ses membres »

Crozier e Friedberg, 1977

Introdução

Ao longo dos anos, a importância dada na ordem dos discursos à ação da liderança foi sempre acompanhada por um aparente paradoxo - o das organizações e da sociedade em geral produzirem coletivamente resultados que não iam ao encontro das necessidades das pessoas, demonstrando, na realidade, pouca sustentabilidade nas vertentes humana, económica e ambiental. Os resultados eram, por vezes, ambicionados por alguns, porém não inspiravam a maioria, ou não resultavam na sua maior felicidade, realização ou produtividade. Noutras ocasiões, apesar da força de visões ou missões inspiradoras, a inércia aparente das pessoas e dos sistemas forçava o bloqueio de qualquer esforço e ambição da liderança. Sempre pareceu existir uma forma de interferência e desconexões várias que levavam a que os resultados da ação da liderança e das pessoas em geral nem sempre fossem os desejados por todos, apesar dos feitos extraordinários da humanidade ao longo da sua história. A crise financeira de 2008 tornou visível o papel da ética, da governação e da liderança orientada por princípios, mas acima de tudo, ilustrou de que forma o efeito da liderança produz, quase sempre, resultados não previstos na sua globalidade, a uma escala sistémica e com um impacto global. A crise económica que vivemos hoje faz-se acompanhar de uma crise da democracia e da governação, numa sociedade e economia alicerçadas sobre o valor regulador do mercado, onde muitos líderes, globalmente, demonstram maior foco nos seus interesses do que na ação reflexiva global e sistemática sobre os efeitos da sua liderança na realidade à sua volta. Hoje, como há 100 anos, a sua ação, no limite, leva à fome, à criação de novas massas humanas de refugiados e à morte, em números que nos impressionam.

A um nível microsociológico, sabe-se também que os níveis de *stress* nas organizações são elevados (fontes: site da Gallup¹, das Nações Unidas², e American Institute of Stress³), não se restringem apenas ou somente aos países desenvolvidos como também aos países em desenvolvimento como a China e que os níveis de *engagement* das pessoas

¹ www.gallup.com

² www.un.org

³ www.stress.org

com as organizações têm vindo a cair na generalidade dos países (Gallup, 2016). Nos últimos 15 anos, nos EUA, e sem grandes alterações ao longo do tempo, apenas um terço (32%) dos trabalhadores se sente envolvido com as organizações para as quais trabalha. Globalmente, esse valor baixa para 13%. Acresce a este contexto, o colapso de algumas grandes organizações nos últimos anos, acompanhada pela perda de vitalidade de outras quotidianamente. 60% dos jovens americanos, não se revê nas missões das suas organizações (Gallup, 2016). Os níveis de confiança nas instituições são baixos - veja-se, a título de exemplo, as taxas de participação política. A perceção coletiva nas sociedades ocidentais de desconexão das pessoas consigo mesmas, com as organizações com as quais colaboram, e com a sociedade em geral é generalizada. Na esfera organizacional, estudos sobre a mudança mostram que os esforços da liderança não ultrapassam 20 a 25% do sucesso inicialmente previsto. Neste curto retrato, é difícil discordar do impacto da ação dos homens e mulheres enquanto líderes. Em muitos casos, tirando as situações de crime e de ganância, podemos mesmo assumir que todos ambicionaram em algum momento um resultado diferente daquele que obtiveram, mas o efeito final ficou aquém do desejado, do desejável, do sustentável e, em muitas situações ao longo da história, resultou em consequências ainda não completamente compreendidas, até aos dias de hoje.

E, contudo, os modelos de liderança evoluíram sempre na tentativa de adaptação a cada tempo, de resposta às necessidades das sociedades, das organizações e das pessoas na superação dos seus desafios em cada contexto ao longo do tempo. Hoje assistimos novamente à emergência de novas tendências no mercado de trabalho, na organização e desenho do tecido empresarial e nos paradigmas da liderança e da gestão. Na realidade, a liderança é um conceito tão antigo como a história da humanidade. A revisão da literatura mostra que existem quase tantas definições do conceito de liderança quantas as pessoas que o tentaram definir. Reconhece-se a sua importância, sente-se e assiste-se todos os dias aos seus efeitos na sociedade, na política, na economia, e nas organizações em todo o mundo. Porém, dado o seu exercício ser o efeito da combinação de múltiplas variáveis e fatores, incluindo toda a complexidade do comportamento humano, é difícil compreender cientificamente a liderança enquanto fenómeno e circunscrever o objeto de estudo. É, por isso, um campo de estudo pouco consensual. São muitas as variáveis que interferem na ação dos homens e das mulheres enquanto líderes com possibilidade de influenciar cada sistema social à sua volta. O contexto económico, o ambiente, a estrutura e o sistema organizacional, a dinâmica coletiva e as relações de poder em equipas, os fatores relacionados com a

psicologia dos líderes, e com o seu contexto familiar são algumas das variáveis que encontramos. Em suma, uma organização, tal como a sociedade, é o resultado imprevisível de inúmeras ações contingenciais, de um coletivo de atores, interdependente, que todos os dias faz escolhas quando tem de lidar com a incerteza e responder aos desafios que o meio ambiente e o contexto lhes colocam. Isto faz com que as organizações e a sociedade em geral tenham de lidar com uma dupla contingência - por um lado, as mudanças constantes de meio em que operam e, por outro, a flexibilidade e a agilidade pessoal e organizacional necessária para se adaptarem a essas mudanças. E é na ação da liderança nesses contextos em mudança que podemos compreender o papel dos líderes no desenho e na criação da regulação e organização dos sistemas da ação humana, as suas próprias escolhas e estratégias de ação, e, por último, nos fenómenos de desenvolvimento organizacional e da sociedade.

O paradoxo entre a ação da liderança e os seus efeitos foi o ponto de partida para esta investigação que visa compreender o papel da cultura de liderança nos processos de mudança e de transformação nas organizações. A natureza complexa da ação humana e dos contextos em que é exercida a liderança, acrescida da motivação de intervir nos sistemas sociais, levaram à opção pelo desenvolvimento de uma tese de pesquisa-ação que possibilitasse uma maior proximidade com o objeto de estudo e a uma compreensão mais profunda por via da intervenção prática. Dezassete anos de experiência profissional, enquanto em consultadoria, tinham possibilitado à investigadora compreender a limitação das abordagens convencionais à gestão da mudança e ao desenvolvimento do sistema humano, o que poderia à partida explicar, em parte, porque é que a taxa de eficácia destes processos era tão baixa (30% em média, como já foi referido). Nesse percurso, a observação de “gaps” entre os objetivos e a realidade, entre o domínio do desejado e desejável e o concretizado, entre os discursos explícitos e o comportamento real, aumentaram a curiosidade e a inquietação em torno dos fenómenos ligados à gestão da mudança e ao desenvolvimento nas organizações. Aumentaram, acima de tudo, a necessidade de fundamentar cada vez mais as intervenções e a prática na teoria e na ciência comportamental, indo para lá da gestão.

A opção incorre no risco de ser objeto de crítica por parte das ciências sociais tradicionais, na medida em que estas podem ter dificuldade em aceitar que o conhecimento seja conduzido pela prática, na tradição de Kurt Lewin (1951). Tratando-se de um risco, ficou claro que valeria a pena corrê-lo a partir do momento em que a revisão da literatura,

quer do campo da liderança, quer do campo da cultura e do desenvolvimento organizacional, deixavam clara a complexidade do objeto de estudo e, acima de tudo, não explicavam o papel da cultura de liderança nos processos de transformação organizacional. Por se tratar de um campo de investigação que lida com a complexidade do comportamento humano e das suas molduras mentais e motivações e com a complexidade da organização enquanto sistema, tornou-se evidente que a sua compreensão só teria o nível de profundidade desejado a partir da observação em contexto de pesquisa-ação. Porque a pesquisa-ação combina conhecimento teórico com a prática local pode, na realidade, oferecer resultados mais convincentes e válidos do que outras formas de investigação, na medida em que promove um diálogo profícuo entre a teoria e a prática.

A consciência das limitações de uma tese de pesquisa-ação na produção de conhecimento científico passível de ser generalizado a outros contextos, requereu a aplicação de critérios de validade e de qualidade (são diferentes dos critérios utilizados num estudo qualitativo ou quantitativo tradicional) que permitissem transformar um projeto de pesquisa-ação numa dissertação. Na pesquisa-ação, processo de reflexão deliberado e sistemático, realizado junto de uma organização, de forma colaborativa, para responder a uma necessidade de mudança existe, simultaneamente, uma preocupação com a ação (melhoria da prática, mudança social, etc....) e com a investigação (criar conhecimento válido acerca da prática social). Estas intervenções constituem uma espiral de ciclos de ação, em que em cada ciclo, aumenta o conhecimento inicial do(a) investigador(a) acerca do problema de partida e aumenta a probabilidade de ser encontrada uma solução.

Enquanto metodologia de investigação em ciências sociais, a pesquisa-ação visa responder a uma necessidade e objetivo de mudança num dado sistema social, objeto da pesquisa-ação, sendo que o seu valor está na interligação que cria entre o conhecimento teórico e a prática da experimentação, estreitando a ligação entre o mundo académico e o mundo das organizações. A teoria informa permanentemente a ação que, por sua vez, é testada no real, dando lugar à prática da reflexão e do diálogo permanentes entre a teoria e a prática, entre todos os atores da mudança, e à transferência ativa de conhecimento para a empresa. Trata-se de um processo de desenvolvimento de consciência coletiva, em que o(a) investigador(a) ajuda o sistema a ver-se a si próprio, a refletir sobre as suas limitações e ineficiências, e a decidir sobre as mudanças que pretende levar a cabo para mais rápida e eficazmente ser capaz de se adaptar e efetuar as mudanças necessárias para ser bem-

sucedido na resposta aos desafios do contexto. Trata-se de um processo de aprendizagem coletiva.

Esta tese procura integrar a teoria e a investigação da sociologia das organizações com os estudos da liderança e da gestão da mudança em particular, a partir da observação, intervenção e compreensão de um processo de transformação da cultura numa organização ao longo de 4 anos. A investigação visa contribuir, a partir de um caso real, para uma maior compreensão do papel da cultura de liderança nos processos de mudança e de transformação nas organizações, e como estes podem ser acelerados e tornados menos imprevisíveis e mais eficazes. Numa frase, como é possível desenvolver maiores níveis de consciência na liderança e aumentar os níveis de congruência entre a ação desta e os seus efeitos nas organizações.

Os processos de transformação requerem, por parte da organização, a coragem de virar as câmaras para si própria e para os sistemas dos quais os líderes enquanto atores e sujeitos são parte integrante. Esta é a história de uma empresa e de uma equipa de projeto liderada por um CEO que fez essa opção e que de há uns anos a esta parte procura elevar os níveis de consciência individual e coletiva de uma empresa. É a história da interpretação que os líderes dessa empresa fizeram, ao exercerem a sua liberdade de pensamento e de ação, no decurso dessa viagem. Este relato é também o resultado de um processo de aprendizagem e de transformação individual e coletiva, incluindo o da investigadora, porque nenhum investigador fica imune à transformação do sistema em que intervém.

Na primeira parte da tese, dedicada à construção da problemática e que congrega três capítulos, o leitor é primeiramente guiado, no primeiro capítulo, através da evolução da teoria e modelos de liderança e da teoria da cultura e do desenvolvimento organizacional, ao longo do tempo. No conjunto do capítulo, mostra-se de que forma a teoria e os modelos se foram desenvolvendo em linha com paradigmas mais vastos da gestão e da sociedade em geral para dar resposta aos desafios que os diferentes contextos foram colocando à liderança e às organizações. A síntese da teoria da liderança, da cultura organizacional e do desenvolvimento organizacional procura ilustrar a complexidade dos processos de mudança e circunscrever o objeto de estudo à liderança dos processos de mudança e de transformação organizacional.

No segundo capítulo, é apontado ao leitor o quadro teórico de referência e o modelo de análise que o operacionaliza. Em conjunto sistematizam as opções teóricas e a abordagem que permitem responder à questão de partida em torno da ação da liderança na velocidade e na eficácia dos processos de transformação nas organizações.

O terceiro capítulo é dedicado à explicação da metodologia de pesquisa-ação enquanto metodologia para desenvolvimento organizacional (DO). Nele é explicitado em que consiste a metodologia de pesquisa-ação e quais os seus objetivos; o posicionamento e papel do(a) investigador(a) na pesquisa, bem com as respetivas implicações éticas e cuidados metodológicos; os critérios de qualidade e de validade da pesquisa; e, finalmente, os instrumentos utilizados para recolha de dados primários e secundários e a sua aplicação na investigação e explicação do objeto de estudo.

A segunda parte da tese descreve o processo de transformação da cultura organizacional e analisa-se e avalia-se o impacto da mudança. Primeiramente, e no capítulo 4, é apresentado e caracterizado o caso da empresa enquanto caso de desenvolvimento organizacional, onde se explicam os ciclos de desenvolvimento à luz da teoria da mudança e se mostra de que forma os diferentes motores da mudança concorrem e, simultaneamente, interagem para explicar a complexidade destes processos, exemplificada na história deste caso.

No capítulo 5, são descritos os quatro ciclos de pesquisa-ação em detalhe. Um primeiro de diagnóstico e desenho da cultura organizacional, entre 2009 e 2012; um segundo entre abril de 2013 e janeiro de 2015 que descreve o início do processo de transformação da cultura, em particular as iniciativas para desenvolvimento da consciência e agilidade individual e coletiva; um terceiro ciclo que descreve uma nova etapa do processo de desenvolvimento onde se procurou introduzir práticas de liderança adaptativa e de diálogo em profundidade e que decorreu entre fevereiro e dezembro de 2015; e, por fim, um quarto ciclo de intervenção onde se procura descrever uma fase do processo, entre janeiro a outubro de 2016, designada de fragmentação e reavaliação do propósito da mudança. Os quatro ciclos são relatados por fases. A fase de planeamento descreve a preparação e a intenção por detrás das intervenções; a fase da ação tem inscrito um relato discursivo sobre o quê, quando, onde, como e o porquê das intervenções; na fase de observação são apresentados e discutidos os dados qualitativos e/ou quantitativos; na fase

final é feita uma reflexão em torno das conclusões e utilidade da pesquisa e intervenção, sendo depois a base para a decisão e desenho do ciclo seguinte.

Dada a natureza maioritariamente qualitativa da pesquisa-ação, optou-se por complementa-la com dados quantitativos recolhidos por questionário para reforçar a validade dos resultados. Nele, procurou-se compreender qual a perceção dos líderes, sujeitos e atores no processo de mudança, sobre o que mudou na organização e a criticidade dessa mudança. Os dados possibilitaram avaliar se o sistema social se tornou mais consciente e as pessoas se desenvolveram e mudaram, e se e a investigação contribuiu para o objetivo e ajudou a organização a transformar a sua cultura. As conclusões desse inquérito são apresentadas no capítulo 6, e interpretadas à luz do modelo de análise.

No capítulo 7, são apresentadas as conclusões da investigação em torno do papel da liderança nos processos de mudança e de transformação organizacional e é feita uma reflexão a partir da necessidade de criar mundos sociais que possibilitem lidar com a complexidade do contexto.

Finalmente, no capítulo 9, são apresentadas e discutidas as limitações da tese, o papel da pesquisa-ação e das intervenções de desenvolvimento organizacional para o desenvolvimento do conhecimento científico no campo da sociologia das organizações, em particular no universo e campo da liderança contribuindo para devolver aos estudos da liderança um lugar na Sociologia que se foi esbatendo a partir dos anos 70.

PARTE I: A CONSTRUÇÃO DA PROBLEMÁTICA: TRAJECTO TEÓRICO E METODOLÓGICO

Capítulo 1 – Do objeto social ao objeto sociológico: a liderança nas organizações em contextos em permanente mudança

1.1 Um olhar sobre a trajetória das teorias da liderança

O interesse em torno da liderança existe desde a Antiguidade, mas a investigação sobre o tema tem início no século XX, sensivelmente a partir dos anos 50, e muito centrada na preocupação de perceber o que distinguia os líderes. Max Weber (1971) definiu a autoridade carismática como "uma certa qualidade da personalidade de um indivíduo que o diferencia do homem comum". A base dessa autoridade carismática assentava no reconhecimento ou na aceitação do líder pelos seguidores. Estes atributos não faziam parte do domínio do racional. A procura dos traços de personalidade que distinguiam os líderes deu origem à Teoria dos Traços, também conhecida como as teorias dos “Grandes Homens” – os líderes nasciam líderes. As limitações destas teorias deram origem a uma crescente preocupação não com o que os líderes eram, mas com o que os líderes faziam. Com a emergência das Teorias Comportamentais surgem os primeiros modelos com Estilos de liderança. Lewin, Lippit e White (1939) foram pioneiros no desenho dos três estilos básicos de liderança – Autocrático, Democrático e Liberal. Vinte anos depois, Katz e Kahn (1960) identificam outros dois Estilos de liderança – Orientação para a Produção e Orientação para as Pessoas. A investigação vem demonstrar que a eficácia dos Estilos de liderança não era universal e que variava de contexto para contexto, dando origem às Teorias Contingenciais da liderança. Contextos diferentes podiam requerer estilos de liderança diferentes – fatores como o ambiente de trabalho, a complexidade das tarefas, a competência das pessoas fazia variar o estilo a utilizar. Por volta de 1970, e integrando as perspetivas comportamentais, autores como Vroom (1973) acrescentam uma dimensão relacionada com as necessidades das pessoas e o grau de envolvimento na tomada de decisão – de um estilo mais autocrático evolui-se para um estilo de tipo consultivo.

Os modelos de liderança situacional continuam atuais e a ser ensinados nas organizações, ainda que novas abordagens tenham surgido. O tema do empoderamento foi sendo progressivamente adotado nas organizações e em variadas funções ainda que continuem a persistir tensões entre os graus de autonomia a atribuir e o exercício do controlo e do poder, além disso pressupõe profundas mudanças nos estilos de liderança e no comportamento dos líderes (Argyris, 1998). Passa a ser também mais clara a distinção entre liderança e gestão. Zaleznik (1977) define um líder como alguém que define objetivos e a estratégia da organização e introduz mudanças. O autor foi, na altura, pioneiro na abordagem à liderança numa perspetiva funcional e institucional, descrevendo quais as funções de um líder, inclusive na criação de sentido e propósito para os liderados. A gestão passa a ser definida como um comportamento racional e analítico, por parte de uma pessoa com autoridade formal, dirigido à organização; ao passo que os comportamentos na liderança se dirigem às pessoas. Os líderes dão direção e fazem acontecer mudanças, os gestores gerem os processos e os sistemas para que as organizações funcionem eficientemente. Exemplos de comportamentos de liderança são a articulação de uma visão mobilizadora, a indução de valores na organização através do exemplo, a motivação para desempenhos acima da média apelando aos valores, emoções e autoconceito das pessoas, etc. Exemplos de comportamentos de gestão são o planear, gerir o orçamento, tomar decisões com base em informação de gestão, entre outros. Os líderes podem ou não deter a autoridade formal. Os gestores obtêm conformidade como resultado da legitimidade da sua posição formal de autoridade e do poder coercivo e de recompensa.

Glynn and Dejordy (2010) reviram, analisaram e mapearam os modelos teóricos e a investigação empírica de liderança nas três principais revistas da especialidade – *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal* e *Organization Science* – tendo concluído que não existe uma perspetiva teórica dominante na liderança e que os modelos se agruparam ao longo dos tempos em três grandes áreas – os traços da liderança, os comportamentos da liderança e as contingências da liderança. A trajetória da sua evolução mostra, apesar de tudo, uma ligação com a história, com os paradigmas teóricos mais vastos de cada período e com as necessidades de cada momento e o nível de modernização e de desenvolvimento. Nos últimos 50 anos, o foco da liderança na literatura do comportamento organizacional mudou da produção de sentido e de significado para o de desempenho e resultados económicos, quase que limitando a vida organizacional a uma

lógica exclusivamente financeira e operacional gerida por indicadores de curto e de médio prazo. Nos últimos 15 anos em particular, a globalização e a complexidade induzida pela velocidade da mudança e da inovação tecnológica aceleraram a necessidade de focar a liderança nas vertentes da transformação, da mudança, da multiculturalidade, da colaboração e nas redes da organização do trabalho. Mais recentemente, o colapso e a crise dos sistemas financeiros produzem, por seu turno, um interesse crescente na liderança com um propósito e abre um leque de novas possibilidades para o papel dos líderes na sustentabilidade das organizações. Algumas das mais conceituadas escolas de gestão do mundo (London Business School, Harvard, MIT, Stanford, Wharton, Michigan University, Insead, Kellogg, IESE, entre outras), têm tido como missão e objetivo, ao longo dos últimos anos, o desenvolvimento de líderes. Apesar da teoria, a prática mostra uma dinâmica organizacional diferente, com um foco predominantemente em resultados financeiros. A linguagem da liderança até há bem pouco tempo ainda era maioritariamente financeira e muito centrada na remuneração dos acionistas.

Nos últimos 20 anos do século XX, os modelos passaram a ligar a liderança aos processos de mudança e a abordar o papel do líder como o principal agente nesse processo. Surgem os modelos de liderança transformacional por oposição a modelos mais transacionais focalizados em resultados, produção e desempenho. Bass (1985) destaca, pela primeira vez, o papel do líder na criação de um propósito, significado e identidade organizacional, e na construção de valores partilhados e a focar em objetivos comuns. O líder transformacional induz confiança, admiração e respeito e tem um impacto positivo na motivação dos seus colaboradores, além de ativar necessidades de ordem superior.

Em 1990, Senge (2006) introduz na obra “The Fifth Discipline” o conceito de liderança pessoal (*Personal Mastery*), e em 1995 Daniel Goleman (Goleman, 2000) desenvolve um dos modelos mais conceituados e ainda em voga hoje - o da inteligência emocional, ambos ligados ao desenvolvimento pessoal e ao capital humano e social. No primeiro caso, a liderança é tratada como uma disciplina que visa aprofundar continuamente a visão pessoal, focalizar a ação e ver a realidade objetivamente com o recurso à disciplina de pensamento sistémico. No segundo caso, estamos perante um modelo comportamental que vai desde o autoconhecimento, passando pela gestão pessoal e a consciência e competências sociais. Ambos têm subjacente que a produção de resultados na liderança não pode ser dissociada do desenvolvimento pessoal e comportamental dos líderes. A

inteligência emocional e social é a base da liderança ressonante (McKee *et al*, 2008), por oposição a uma liderança dissonante que cria ambientes negativos e tóxicos, é uma liderança que impacta positivamente nos estados emocionais das pessoas. A ressonância decorre da capacidade para utilizar os sistemas cognitivos e biológicos ao serviço do desenvolvimento da consciência e da gestão individuais, da consciência dos outros e da empatia. Líderes ressonantes utilizam as competências de inteligência emocional e social para gerirem emoções, criarem relações e ambientes positivos e vibrantes e, com isso, envolverem e ajudarem as pessoas a atingirem os seus objetivos. Para Goleman *et al* (2002) os quatro estilos de liderança que criam ressonância nas equipas são o *Visionário*, o *coach*, o *afiliativo* e o *democrático*. Estes estilos, de acordo com a investigação dos autores (Goleman, 2000), explicam o clima organizacional em cerca de 40% o que por sua vez tem um efeito no desempenho global das equipas. Para Goleman, estes estilos mais do que contribuírem para atingir objetivos servem um propósito maior. Primeiro a gestão do mundo interior, com o recurso a ferramentas como o *mindfulness*⁴ em segundo lugar olhar para os outros com empatia e compaixão e, finalmente, agir para um bem comum. Os líderes ressonantes estão sincronizados e ligados emocionalmente com as pessoas, focados num propósito comum e na criação de um ambiente que liberte o potencial e talento humano. O *stress* e ambiguidade, fazendo parte do ambiente de trabalho, é gerido através de práticas de regeneração e do diálogo. A participação, a colaboração e o empoderamento são ativamente promovidos.

Este novo paradigma da liderança, ligado à inteligência emocional vai dar origem mais tarde ao *coaching*, apesar de ser um termo que remonta ao século XIX e com origem no desporto. O *coaching* aparece como metodologia para processos de transformação individual e de desenvolvimento de competências de inteligência emocional, tendo-se tornado além de uma disciplina no âmbito da liderança, uma linguagem organizacional (Kimsey-House *et al*, 2011). O *coaching*, de acordo com Peter Bluckert (2006), consiste na facilitação da aprendizagem e desenvolvimento com o propósito de melhorar o desempenho e induzir ação efetiva, satisfação pessoal e concretização de objetivos e de potencial. E envolve necessariamente crescimento e mudança, seja em perspetiva, atitude ou no comportamento. No *coaching* confia-se no potencial e nos recursos que cada pessoa tem

⁴ Prática de meditação destinada a cultivar uma mente mais presente, mais clara, mais focada e mais compassiva (Kabat-Zinn, 2004; Williams e Penman, 2011; Gaspar, 2015).

para concretizar os objetivos e está subjacente o desenvolvimento da consciência. As competências de *coaching* (International Coaching Federation, 2016) designadamente a escuta profunda, a inquirição com impacto, a desaceleração do julgamento, qualidade da presença e o feedback, entre outras, podem contribuir para a criação de culturas mais centradas no desenvolvimento de pessoas e mais empáticas e de ambientes organizacionais de maior confiança. Estas culturas são designadas como culturas de *coaching* (Anderson, *et al*, 2007, 2008). Mais recentemente a prática evoluiu nas organizações, para o *team coaching*. A equipa enquanto organismo vivo tem uma dinâmica própria, cria as suas próprias normas, estruturas, códigos, interesses e objetivos, mas não pode ser separada de cada indivíduo que a compõe e dos seus interesses e perfil individual. O *team coaching* endereça estes equilíbrios e procura atuar, tal como o *coaching*, no desenvolvimento da consciência coletiva da equipa, na libertação do seu potencial coletivo e focá-la nos interesses e objetivos comuns. (Kimsey-House *et al*, 2011). Todas estas abordagens procuram vir dar resposta à crescente necessidade de desenvolvimento do capital humano e das competências individuais, no pressuposto que os desafios enfrentados pelas organizações do final do século XX dependem cada vez mais da qualidade dos seus recursos humanos e da capacidade para fazer novas aprendizagens e, por essa via, responder aos crescentes níveis de complexidade técnica, tecnológica e da globalização. Resultam também das mudanças ocorridas nos centros de gravidade organizacional, com a progressiva descentralização e empoderamento, e da necessidade de ativar potencial em mais níveis da organização e de transformá-lo em talento criativo para responder a novos problemas e desafios técnicos.

Já no final do séc. XX, autores como Peter Drucker (2010), Dave Ulrich (1999) e outros introduzem na equação da liderança orientada para resultados, o comportamento ético e a importância do carácter, por um lado, e a vertente dos comportamentos críticos para o sucesso e eficácia da liderança, por outro. Ulrich, em particular, destacou a importância da liderança na criação de infraestrutura organizacional, sublinhando o papel da ação da liderança e o seu legado na sustentabilidade futura da organização. A crise do sub-prime em 2008 vem despoletar uma crise de confiança nas instituições e nos seus líderes e torna novamente relevante e atual o conceito de “Servant Leadership” (Greenleaf, 1998 [1977]) e que recentra a liderança nas necessidades das pessoas e o seu propósito em servir os outros:

“The servant-leader is servant first... It begins with the natural feeling that one wants to serve, to serve first. Then conscious choice brings one to aspire to lead. That person is sharply different from one who is leader first, perhaps because of the need to assuage an unusual power drive or to acquire material possessions. (...) The leader-first and the servant-first are two extreme types. Between them there are shadings and blends that are part of the infinite variety of human nature.”

O colapso da economia mundial iniciado em 2008 - provocado pela falta de ética na liderança dos negócios e excesso de individualismo, pela desregulação legislativa e normativa, pela financialização da economia, entre outras razões -, a emergência em todo o mundo de líderes populistas - incluindo em países europeus e nos EUA -, a crise de valores e o impasse relativista que se vive na União Europeia mostram a complexidade dos desafios da liderança atualmente, bem como a escala e a interdependência dos seus efeitos e a importância de estar ao serviço do desenvolvimento humano, social e económico nas organizações e na sociedade em geral. A integridade apesar de sempre ter sido fundamental, torna-se cada vez mais importante num mundo globalizado por causa do escrutínio sobre as empresas e a necessidade de maiores níveis de transparência, como resultado de haver mais informação disponível, em mais lugares e sobre mais pessoas e mais organizações. A investigação sobre o tema da liderança suscitou ao longo do tempo e, permanentemente, dualidades que Nohria e Khurana (2010) sintetizaram da seguinte forma:

Dilema nº 1: O papel dos líderes é o de gerar resultados ou o de exercer uma liderança com um significado, com um propósito?

Por detrás dos críticos da liderança está o pressuposto que a melhor forma de aferir o significado da liderança para as organizações é a de avaliar o seu efeito no desempenho organizacional. Se o efeito é reduzido, então fenómenos sociais como a moral ou a cultura são pouco relevantes dado que têm pouco poder explicativo nos resultados económicos. O papel da liderança é o de induzir sentido e o de dar um propósito às vidas das pessoas ou

gerar resultados? Os líderes criam infraestruturas organizacionais, desenvolvem competências e capital organizacional fruto das decisões que tomam. Essas competências e o capital criado têm impacto nos resultados, a dificuldade reside na respetiva avaliação do retorno desse investimento. A complexidade aumenta se pensarmos nas tensões geradas pelos processos e ciclos de inovação que são sempre, e à partida, maiores e que requerem um foco no médio e longo prazo e não resultados no curto prazo. Kanter (2010) falava da complexidade do mundo organizacional e das exigências colocadas sobre o papel dos líderes que, em muitos casos, consistiam em paradoxos: (1) Empreender e arriscar, mas avaliando o custo de falhar; (2) Promover a excelência da execução da operação no curto prazo e, em simultâneo, promover mais e melhor comunicação interna; (3) Ser um líder diretivo e assertivo e, ao mesmo tempo participativo e cooperante; (4) Focar e concretizar em resultados e atender às questões de forma e ao desenvolvimento de outros; (5) Promover a máxima eficiência e políticas humanas e de segurança; (6) Desenvolver a criatividade e a inovação, mantendo o foco operacional; (7) Criar sentido de urgência e foco no curto prazo e, em simultâneo, planejar o futuro.

A avaliação do impacto da liderança nas organizações provavelmente requer não só a avaliação dos sucessos ou insucessos económicos, como também os sucessos e insucessos morais e o sentido ou a perda de sentido que a liderança produz. Além de gerarem resultados, os líderes têm um papel ativo na construção do sistema social e nas estruturas das organizações e, como tal, a sua responsabilidade e âmbito de atuação são à partida elevados.

Dilema nº2: Toda a liderança é carismática e o líder é alguém com atributos especiais, ou a liderança têm um pendor mais social e decorre de uma relação de influência com a restante sociedade num sistema de relações?

Ao longo dos anos, quer a psicologia, quer a ciência política procuraram identificar os traços distintivos dos líderes. A teoria dos traços de personalidade assentava no pressuposto que existem um conjunto de traços de personalidade que distinguem os líderes dos seguidores. Esta teoria levanta questões relacionadas com a validade preditiva desses traços, a sua eficácia em função da situação e a sua variação ao longo do tempo. Por outro lado, associa a liderança à exceção levantando uma questão importante – quantos

líderes excepcionais existiram no século XX? E até que ponto o carisma, que aparentemente todos sabem reconhecer quando o veem, não está sobrestimado? Peter Drucker (2010) dizia que a única coisa que podemos dizer acerca de um líder é que tem seguidores. Hitler, Estaline, Mao Tse Tung e Mussolini são apontados como líderes carismáticos, Martin Luther King e Nelson Mandela também. Ulrich (1999) questiona até que ponto as organizações precisam de líderes carismáticos, uma vez que liderar pressupõe muito mais que a relação estabelecida entre líderes e liderados, implica deixar uma pegada – os líderes criam capital organizacional que perdura no tempo. A partir de 1980, o conceito de liderança deixa de fazer parte dos paradigmas organizacionais dominantes até ao final do século XX. Para muitos académicos tratava-se de um conceito vagamente definido e que abarcava uma amálgama de atributos e de comportamentos sendo que muitas das listas de atributos misturam aptidões com habilidades e com traços de personalidade, dificultando a operacionalização e a medição.

Kets de Vries (2006) desenvolveu uma investigação profunda para a compreensão do que é um líder utilizando uma abordagem psicanalítica. Para o autor, cada indivíduo é possuidor de um drama central que concorreu para produzir um estilo personalístico. Aquilo que faz com que cada líder seja como é, é o domínio de um desejo interior inconsciente. O desejo de ser amado, compreendido ou notado. O desejo de não estar rodeado de conflitos, ou de ajudar, ou de ser capaz de infligir dor aos outros. O desejo de ter sucesso ou de falhar. O líder, numa organização, transporta esse desejo fundamental para um contexto e espaço de interação. Projetando-o nos outros, e mal ou bem antecipando como os outros irão reagir, reage às suas reações. Este desejo básico, imbuído num contexto, é designado de CCRT (*core conflictual relationship theme*). O CCRT de cada indivíduo é único e condiciona profundamente o comportamento de cada líder, apesar de ser praticamente desconhecido e invisível na realidade. Contra a lógica dominante e raramente questionada da racionalidade lógica no mundo das organizações, Kets de Vries advoga que o que realmente acontece na ação da liderança ocorre num nível intrapsíquico profundo de cada ator – a estratégia de negócio nasce na cabeça do homem racional e económico, mas é executada por pessoas com uma elevada complexidade psíquica. Esta atividade mental e emocional subjacente aos comportamentos são processos inconscientes e muitas vezes negados, mas convivem de forma permanente na ação e no exercício da liderança afetando de forma determinante a interação humana e a dinâmica das equipas e da organização.

A Sociologia vem olhar para o líder como alguém com um papel e uma posição específica num sistema de relações sociais, onde o poder e a autoridade formal têm um papel importante. Guillén, (2010) da análise à literatura de liderança entre 1960 e 2007 nos campos da gestão, psicologia e sociologia concluiu que até aos anos 70, a sociologia e a sociologia política em particular tinham o maior número de investigadores nas ciências sociais. A investigação sobre o tema proliferou a partir dos anos 90, passando a ser desenvolvida em maior número pela psicologia e gestão. Os sociólogos, sobretudo desde o estudo de Lieberman e O'Connor's (1972) tornaram-se céticos quanto à importância da liderança, preferindo enfatizar as condições e constrangimentos estruturais da liderança. Lieberman e O'Connor's procuraram demonstrar que o impacto dos fatores externos como o sector e as características da organização era superior ao efeito da liderança. Vários estudos posteriores procuraram corroborar este tipo de resultados suportando a tese de que os fatores fora do controlo dos indivíduos são determinantes para o desempenho organizacional, ao ponto de questionarem a relevância dos atributos da liderança. Para estes autores, os comportamentos nas organizações não decorriam especificamente da ação individual, eram antes o resultado de uma resposta a necessidades dos contextos externos. O foco dos sociólogos não assentou nas características dos líderes, mas sim nas relações estabelecidas entre líderes e liderados, na legitimação do poder e nos caminhos para a liderança. De acordo com Guillén (2010) existem quatro escolas de pensamento sobre o tema da liderança na Sociologia:

- A Weberiana – A autoridade do líder tem de ser legítima aos olhos dos liderados; o principal postulado é o de que as estruturas sociais e organizacionais moldam as ideologias e os estilos de liderança e o seu significado; desenvolvida a partir de metodologias históricas comparativas, qualitativas e de análise multivariada e de dados de estudos de caso organizacionais ou nacionais. Tem em Weber, Pareto, Michels e Bendix os seus principais proponentes que olham para a liderança como uma necessidade das sociedades e organizações modernas na medida em que promove a necessária ordem e integração.
- A Institucional – O líder e os liderados estão envolvidos numa relação de interdependência. A liderança cumpre a função de integração num sistema social diferenciado e é moldada por instituições simbólicas, normativas e cognitivas; e é desenvolvida a partir de metodologias histórico-comparativas, qualitativas e de amostras grandes de análise multivariada e de dados de estudos de caso

organizacionais ou nacionais. Bernard, Parsons, Selznick e Kerr *et al* são alguns dos principais proponentes.

- A Neomarxista – O líder e os liderados pertencem a classes sociais distintas e antagonistas. A liderança é um epifenómeno da luta de classes, um reflexo da subjugação social de fundamento económico; esta escola recorre a metodologias qualitativas e histórico-comparativas e os dados partem também de estudos de caso organizacionais ou nacionais; Mosca e Mills são os proponentes de referência e, tal como na escola Weberiana, olham para a liderança em termos de autoridade e de poder.
- A Relacional – O líder e os potenciais líderes diferem no respeitante aos seus recursos relacionais. As propriedades e a posição na rede social moldam o avanço para a liderança, os estilos e o desempenho na liderança; a metodologia é a de análise de redes sociais e os dados resultam da análise sistemática das redes individuais e sociais dentro e entre organizações. Moreno, Simmel, Coleman, Burt e os psicólogos sociais da sociometria, são os principais percussores desta escola que considera, além dos líderes formais e dos liderados, o líder potencial num dado sistema de relações (rede).

As quatro escolas têm em comum o facto de abordarem a liderança não numa perspetiva de características individuais, mas sim com uma abordagem relacional. A ênfase é colocada na dominação social, na ação de um ator sobre o outro. Por outro lado, todas convergiram para uma abordagem multidimensional na explicação dos padrões de liderança e para metodologias combinadas de estudos de caso com investigação empírica de larga escala. A principal diferença, ainda que ténue, reside na importância do papel da hierarquia. Para a escola relacional, nem todas as relações sociais e de liderança estabelecidas têm uma natureza hierárquica. Para esta escola, as redes sociais assumem um papel preponderante.

Dilema nº3: A liderança é universal o que possibilita identificar pontos comuns em várias situações e contextos ou ela é particular e específica a cada situação?

A generalidade dos modelos de liderança ao descreverem os atributos e papéis de um líder tratam-na com um carácter universal. Sabe-se, no entanto, que a liderança é exercida numa multiplicidade de contextos e de situações o que levou alguns investigadores a questionarem a aplicabilidade de um modelo de liderança universal. Esta corrente contingencial da liderança investiga de que forma fatores de natureza cultural, organizacional, decorrentes da especificidade do sector, dos mercados e respetivos desafios, bem como até de natureza sociodemográfica, fazem variar a liderança. Por outro lado, tornar toda a liderança contingencial levaria no limite a questionar o que é a liderança e qual é a sua função. Alguns autores preconizam uma abordagem pragmática à resolução deste dilema através de investigações de médio alcance que procuram identificar o que é chave e universal na liderança e, em simultâneo, quais são as variáveis chave nas várias situações e contextos. Alguns estudos ilustram esta corrente. Javidan, Dorfman, Howell e Hanges (2010) estudaram a variação da eficácia da liderança comparando diferentes países, complementando a sua análise com a identificação dos atributos chave e universais transversais a esses países. O fundamento de base era o de que cada sociedade e as suas organizações têm um conjunto de crenças acerca dos papéis de liderança. Estes modelos mentais moldam as perceções dos indivíduos quanto ao que é ser líder ou não e determinam o seu comportamento. Ely e Rhode (in Nohria e Khurana, 2010), por exemplo, abordam o lado contingencial da liderança na vertente da identidade. Exploram as perceções de liderança com base na identidade de género dos líderes e nos estereótipos de género. Mais uma vez estes modelos mentais determinam o autoconceito das mulheres e dos homens quanto ao seu comportamento como líderes e a interação social assim como dinâmica nas organizações.

Dilema nº 4: Qual o poder e o grau de autonomia dos líderes para atuarem face a organizações com uma história, uma cultura, um mercado e um contexto?

Os líderes são atores sociais que pela natureza das suas funções e papéis têm por excelência a responsabilidade de agir, de fazer acontecer. Esta pretensa maior liberdade, maior poder de atuação e maior autonomia, por comparação com os liderados, faz do líder um potencial agente de mudança e um ator crítico no desempenho das organizações e instituições e na mudança cultural. Contudo, os papéis de liderança complexificaram-se. A

complexidade do contexto externo e interno em que os líderes atuam é crescente. Os líderes têm de gerir a diversidade das pessoas nas equipas, gerir numa economia global e altamente competitiva, criar uma identidade cultural comum, criar sistemas e infraestruturas, tomar decisões com impactos sistémicos, inovar, gerir recursos escassos de forma racional, entre outros. Por outro lado, as dinâmicas de poder e de influência nas equipas, nas redes sociais e nas estruturas das organizações, além de muito complexas determinam também fortemente o exercício da liderança e a sua variabilidade. As várias funções da liderança parecem ultrapassar as variáveis contingenciais associadas ao contexto e à cultura. Kanter (2010), baseada na observação empírica em grandes empresas globais, identifica três tendências atuais e universais decorrentes da globalização – a crescente incerteza, complexidade e diversidade, que vêm alterar o papel dos líderes recentrando-o no trabalho institucional a lidar com a incerteza, no trabalho de integração para lidar com a complexidade e no trabalho em torno da construção da identidade coletiva para lidar com a diversidade. Trata-se de uma abordagem sociológica à liderança, na medida em que tem em consideração os aspetos macrossociais e económicos do contexto em que é exercida, em particular as tendências que decorrem da globalização. A teoria da gestão, segundo a autora, olhou durante muitos anos para as organizações a partir de um conjunto de pressupostos que ignoraram o sistema humano, centrados na organização estável com uma cadeia de valor e processos, com uma estrutura e papéis claros, com populações homogéneas e com níveis de controlo elevados sobre a informação individual e organizacional. Atualmente os fenómenos decorrentes do ambiente externo e os desafios da liderança são de outra natureza e recentram a missão da liderança: (1) No trabalho institucional e simbólico, como resultado da incerteza decorrente da mudança mais rápida, mais frequente e mais inesperada para unir as pessoas em torno de causas e objetivos comuns; (2) No trabalho de integração, como resultado de mais variáveis para gerir e em movimento que induzem uma elevada complexidade e que obrigam as organizações a redesenhar e a tornar mais ágeis as suas estruturas. A complexidade da globalização coloca uma maior pressão sobre a necessidade de distribuir a liderança e de repensar os papéis de liderança. As empresas mais inovadoras partilham um modo de operar integrador: os problemas não são vistos dentro de categorias ou departamentos, mas sim em termos de sistema de interdependências e de trabalho para fora das fronteiras habituais; o trabalho em equipa, é a norma. É papel da liderança criar um desenho organizacional onde o poder para acesso a recursos e de tomada de decisão está mais perto de quem tem de encontrar respostas para os desafios; (3) no trabalho de identidade, como resultado da

diversidade decorrente de maior variedade de pessoas e de organizações em interação. Os papéis de liderança no topo são alargados para funções de mentoria, *coaching*, cultura, gestão de talento e inovação. Isto significa que do ponto de vista do desenvolvimento social da empresa, o imperativo da liderança está em criar uma cultura de aprendizagem que faça uso do potencial e talento criativo na organização e que nessa cultura de desenvolvimento seja possível analisar permanentemente o potencial humano e detetar a emergência de novo talento e de novos atores para novas configurações do sistema social.

O âmbito da atuação da liderança é o de dar direção a uma organização para lá do que é o seu negócio técnico e da tecnoestrutura. A liderança exerce-se essencialmente através do trabalho institucional, do que é comunicado, do exemplo passado (comportamento versus valores), da infraestrutura criada para que os outros possam fazer, e da gestão da diversidade humana e do talento enquanto capital humano – emocional, intelectual e social – críticos para o sucesso das organizações no atual contexto. Num mundo globalizado, isto torna-se necessário em mais níveis da organização e, por isso, o trabalho de integração é vital na criação das condições para a colaboração e interação internas e externas. Vista a escala da globalização, estes 3 papéis da liderança ultrapassam as especificidades locais e culturais em virtude do âmbito global em que a liderança é exercida. A composição da força de trabalho como resultado da globalização alterou-se. Hoje as organizações são mais heterógenas e diversas do que antigamente ou, pelo menos, têm relações de trabalho e interações com pessoas em mais partes do mundo e em culturas diferentes, interna e externamente. As diferenças culturais também colocam desafios em matéria de identidades corporativas na relação das marcas globais com as culturas locais e na integração de pessoas e relações com os clientes. O desafio para a liderança está em endereçar os temas da identidade de uma forma que una as pessoas, mas respeitando a sua individualidade. O trabalho de fortalecimento e de reforço ativo da identidade é fulcral.

O mercado de trabalho mudou. De acordo com Lynda Gratton (2010) "a geração nascida nos anos 80 e que está agora nesse mercado, e que está tão comprometida e disposta a trabalhar como as gerações que a precederam, tem uma diferença em relação às anteriores - considera que há novas e melhores formas de trabalhar e procura trabalho estimulante desde o primeiro dia, ao mesmo tempo que revela falta de interesse por carreiras tradicionais. Valoriza a vida pessoal, a vida em comunidade, mesmo se virtual, preocupa-se com o ambiente, a responsabilidade social e a sustentabilidade, valoriza a aprendizagem contínua e procura ambientes colaborativos, onde o talento e a inovação florescem. Quer ser

ouvida e quer ter o *empoderamento*, para aplicar o seu talento e empreender”. Em simultâneo, o aumento da esperança média de vida e a mudança de paradigma para uma senioridade ativa, coloca várias coortes de gerações distintas no mundo do trabalho. Trata-se de uma oportunidade pela diversidade, mas altamente potenciadora de conflitos, se não for gerida. Diferentes cortes geracionais passaram e passarão a estar, cada vez mais, num mercado de trabalho em hiper-conectividade, diverso, com maiores oportunidades, mas também mais competitivo, com 5 biliões de pessoas ligadas à tecnologia e onde novos tipos de talento florescem, como resultado de movimentos de capital humano e de novos polos de inovação, em novas geografias; e com novos reequilíbrios à escala global. Neste mercado de trabalho global, em reestruturação, já nasceram e nascerão novos excluídos e desempregados, substituídos por *outsourcing* e tecnologia (Lynda Gratton, 2010). Funções tradicionais e formais de gestão tornar-se-ão obsoletas em organizações mais achatadas, estruturadas em torno de projetos, alguns geridos globalmente, num universo virtual ou áreas de negócio ágeis, com equipas com talentos e inteligências diversas com o *empoderamento*, necessário para concretizarem uma missão.

Todos estes fatores irão colocar uma pressão crescente sobre os líderes, uma vez que terão de encontrar soluções flexíveis e imaginativas de trabalho, de gerir toda a complexidade liderando cada pessoa de forma muitíssimo mais personalizada, além da maior exigência por uma cada vez maior transparência e clareza no propósito, no significado e no papel das organizações na sociedade, fruto de uma desconfiança crescente agudizada como resultado da atual crise do sistema financeiro. Vivemos num mundo onde as fronteiras se diluíram e se tornaram mutáveis, onde a forte pressão para resultados promove uma competitividade permanente nas organizações, onde a mudança se tornou imprevisível, volátil, acelerada e disruptiva; um mundo profundamente tecnológico, virtual, onde o conhecimento e a informação se tornaram mais baratos e acessíveis e, por isso também, um mundo mais democrático, mais diverso, um mundo com mudanças profundas na demografia, desequilibrado, com uma estrutura etária envelhecida no mundo ocidental, e jovem na generalidade do mundo em desenvolvimento, com uma geração a entrar no mercado de trabalho com novos valores.

O desafio que hoje se coloca aos líderes é o de entenderem o contexto em que vivem, o de integrarem toda esta complexidade e diversidade, e o de tornarem mais sustentáveis as organizações, fornecendo aos seus atores um sentido e uma identidade que os mobilize, potenciando a criação de novos valores; e novos sistemas de sentido. Muitos dos

pressupostos tradicionais sobre o trabalho estão a mudar. A inovação e a experimentação que já têm um papel central nas organizações, com a diluição de fronteiras e a colaboração, incluindo a colaboração feita em comunidades de conhecimento virtuais, são feitas extravasando os tradicionais silos organizacionais e estendem-se aos clientes, aos consumidores, à sociedade e a novos tipos de consórcios e parcerias, além dos já habituais fornecedores e em novas geografias.

Com o suporte e pressão da tecnologia e da globalização, a organização tradicional do trabalho está a transformar-se em algo muito mais orgânico, interdisciplinar e a acontecer em ecossistemas colaborativos. A competição como a base de sucesso organizacional deixou de ser o paradigma mais óbvio. A capacidade para criar culturas de cooperação, de confiança e de inclusão constituirão muito provavelmente fatores de sucesso decisivos nas organizações. Os pilares para que tal aconteça assentam em princípios como o respeito por todo o capital humano, o respeito pelo facto de que as pessoas têm necessidades diversas e que para desenvolver talento é necessário valorizar e respeitar a diversidade e a criatividade, dando espaço às pessoas para criarem e inovarem em novos padrões de emprego imaginativos e flexíveis. A adaptação organizacional ocorre através da experimentação e depende e resulta da diversidade e da utilização da inteligência coletiva.

A cultura organizacional é um fenómeno de grupo. É o conjunto de características que distingue um grupo de outro grupo, quanto à sua forma de pensar e de agir. Muitas das vezes, as abordagens interculturais estão focadas nas especificidades das culturas nacionais, no entanto, além da identidade nacional e a ligação a uma nação, a identidade constrói-se também pela pertença a vários grupos em simultâneo, com ligações identitárias múltiplas com base na profissão, educação, geração, género, indústria, organização, divisão, função, entre outras. Os comportamentos dependem não só dos nossos traços de personalidade, mas também dos vários contextos culturais que formam o indivíduo – família, escola, amigos, além das organizações por onde passamos ao longo do nosso percurso profissional. Muito facilmente se cai em estereótipos culturais de tipo binário – os alemães por oposição aos portugueses, os muçulmanos por oposição aos judeus, os povos do Norte por oposição aos povos latinos, etc. posicionando o tema da diversidade cultural como uma questão de compreensão e de respeito pela diversidade do "outro".

Rosinsky (2003) defende e promove uma “noção abrangente e dinâmica da cultura e da sua diversidade por oposição a abordagens mais tradicionais que na sua opinião nos levam a cair em armadilhas etnocêntricas. Ao cairmos nestas armadilhas ou ignoramos as

diferenças, ou reconhecemos as diferenças, mas avaliamos-las negativamente (por exemplo, engenheiros denegrindo psicólogos, marketing olhando com arrogância para as finanças), ou reconhecemos as diferenças, mas minimizamos a sua importância (ou seja, deixando de perceber a singularidade - "somos todos iguais"). Em última instância, a uniformidade é promovida em lugar da unidade. Consequentemente, não conseguimos tocar na riqueza da diversidade cultural. Aceitar as diferenças, adaptando-nos a elas e promovendo a sua integração, ainda que esta atitude não implique acordo com uma cultura diferente, nem a sua adoção, exige a abertura e a curiosidade e pressupõe alcançar a unidade através de diversidade. Significa pensar 'e' em vez de 'ou'" (2003). Rosinsky vai mais longe que muitos autores preconizando a diversidade para potenciar as diferenças e promover a aprendizagem e a inovação entre diferentes culturas. A unidade pode resultar da diversidade, que quando potenciada promove a aprendizagem e o desenvolvimento de novas competências, sem nunca anular as diferenças que são uma fonte de criatividade. Novas competências e conhecimento emergirão e farão a diferença no futuro e maiores desafios colocar-se-ão na manutenção da cultura e da identidade organizacional.

Dilema nº 5: Desenvolvemos líderes para reunirem um perfil de competências que lhes permita pensar e fazer acontecer ou isso não é suficiente e a liderança requer um foco em quem somos e no que nos queremos tornar?

A liderança é inata ou desenvolve-se? Ou ambas as hipóteses coexistem? Que dimensões deverão ser consideradas no desenvolvimento de líderes? Os investigadores que se debruçam sobre o desenvolvimento de líderes têm vindo a desenvolver a sua abordagem numa tríade de dimensões – saber, fazer, ser. Como podem os líderes ser apoiados no seu desenvolvimento? Alguns autores como Howard Gardner (1993) centraram a sua atenção sobre o saber o que necessariamente se prende mais fortemente com as aptidões e com a vertente mais inata da liderança – inteligência analítica, inteligência prática, inteligência social, inteligência emocional e inteligência contextual. A teoria de Gardner e outras deram um forte contributo na área da educação e do desenvolvimento tornando-os mais inclusivos, valorizando a diversidade, mas carece ainda de testes que meçam a validade de cada conceito de inteligência.

A vertente do fazer é talvez a mais comum nas práticas de gestão e de liderança de hoje em dia. Assenta essencialmente em modelos de competências operacionalizados em comportamentos observáveis, logo mensuráveis. O modelo de liderança GELI de Kets de Vries (2005) ilustra bem esta tendência. Kets de Vries define no seu Modelo 11 competências de liderança: Energizar, visualizar o futuro, desenhar a organização e alinhar, recompensar e dar *feedback*, construir uma equipa, foco no exterior, pensar global, tenacidade, inteligência emocional, equilíbrio pessoal, resiliência ao *stress*. Este tipo de modelos de competências proliferou nas organizações passando a estar na génese e a serem centrais da gestão por competências e no desenvolvimento da liderança, em particular (Ulrich, 2005; Pinha e Cunha e Rego, 2004; Armstrong 2009).

Investigadores como Robert Kegan (2009, 2010, 2012) consideram que mais importante que a vertente do saber e do fazer na liderança é a de ser, é a identidade do líder – um autoconceito que possibilita a que alguém se veja a si próprio ou própria como um líder e que interaja com o mundo à sua volta a partir dessa identidade e com base nesse sentido do que julga ser. A capacidade dos líderes para desenvolverem a sua autoconsciência e a sua capacidade reflexiva é crucial para o seu desenvolvimento e o caminho para aquilo que Avolio (2010) designa de um líder autêntico. Kegan e Lahey (2009) estudaram a complexidade do desenvolvimento mental na idade adulta tendo questionado o paradigma dominante que preconizava que a partir dos 20 anos não havia lugar ao desenvolvimento da complexidade mental, ou seja, o cérebro não se alterava significativamente. Com o desenvolvimento da ciência, os cientistas puderam passar a observar a plasticidade neurológica e as capacidades do cérebro para se adaptar ao longo da vida. Os resultados da investigação demonstraram que existem patamares/estádios de desenvolvimento adulto. Cada patamar representa formas distintas de compreender o mundo à volta. Os 3 estádios traduzem 3 sistemas mentais e operativos que traduzem visões da realidade e formas de lhe dar sentido:

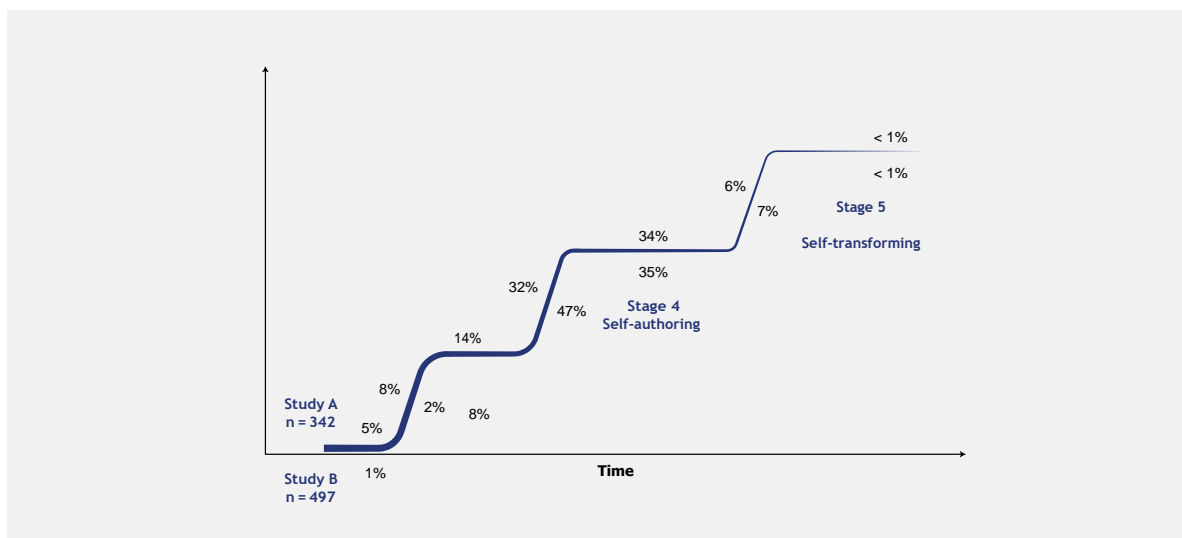
- A mente socializada: é "dependente de outros", define-se pelas expectativas dos outros, e é moldada por outras "escolas de pensamento" o que influencia a forma de interação; procura uma autoridade externa e adaptar-se a um dado sistema social.
- A mente autora: é capaz de recuar o suficiente no ambiente social para gerar o seu próprio "tribunal", tem a sua própria autoridade pessoal, o que lhe permite fazer

escolhas face a um ambiente externo; o ser é moldado pelo seu próprio sistema de crenças/valores/ideologia e código pessoal.

- A mente auto transformadora: pode recuar e refletir sobre os limites da sua ideologia ou autoridade pessoal e ver que qualquer sistema ou auto-organização é, de alguma forma, parcial ou incompleto; reconhece contradições, opostos e múltiplas perspetivas.

Quando um patamar é alcançado tende-se a ficar nesse estágio algum tempo, mesmo que ocorram algumas extensões no grau de desenvolvimento. Por essa razão, os intervalos entre cada estágio e entre cada transformação tendem a aumentar à medida que se sobe de patamar. A percentagem de população representada em cada estágio diminui, de patamar para patamar, como se pode observar na figura 1. A figura 1 mostra os resultados de dois estudos com as mesmas conclusões: (1) 58% da população não chega ao nível da mente autora e, dado que a amostra foi construída para um universo de classe média, educada, é provável que a percentagem para a generalidade da população seja superior; (2) por outro lado, as percentagens de pessoas para lá deste estágio são baixas o que sugere que o hiato entre o que é esperado em termos de complexidade mental e o nível mental atual é elevado (Kegan e Lahey, 2009):

Figura 1 – Distribuição dos níveis de complexidade mental na população adulta



Fonte: Immunity to change, Kegan e Lahey, 2009, p.28.

A investigação de Kegan e Lahey decorre de a necessidade dos líderes terem de lidar com maiores níveis de complexidade no mundo e de haver indícios de desconexão entre a elevada complexidade dos desafios no contexto e o nível de desenvolvimento e de complexidade mental na liderança. Vários estudos suportam e demonstram a correlação entre as medidas de complexidade mental com competência e desempenho. Estes estudos vêm demonstrar que os estádios determinam o grau de eficácia com que se lida com um mundo cada vez mais complexo (Kegan e Lahey, 2009). Nos estádios anteriores à “mente autora”, o autoconceito está organizado de uma forma em que a identidade está alicerçada no mundo que a rodeia. A identidade, a autoestima, a autoconsciência e a segurança dos líderes são formadas de dentro para fora – pela forma como se é visto pelos outros, pelo diálogo interno que foi criado como resultado de autoridade externa exercida nos diferentes ambientes de socialização e de aculturação. Estas mensagens informam a pessoa sobre quem ela é e sobre como se deve comportar para ser boa, adequada e eficaz, e, como se encontram profundamente enraizadas, são tidas como pressupostos inquestionáveis que orientam o comportamento. Dado que elas interligam formas de comportamento com a autoestima e a segurança, e porque não são conscientes, os comportamentos acabam por ser comportamentos reativos na medida em que ocorrem como uma resposta a eventos externos com base em crenças e premissas

inconscientes. Na passagem ao estágio de “mente autora”, a pessoa reflete e distancia-se das mensagens culturalmente aceites. Age a partir da sua própria bússola e do seu conjunto de valores e visão pessoal, discernidos por entre todas as mensagens à sua volta. A pessoa começa a viver e a liderar de forma mais independente (Kegan e Lahey, 2009).

Os modelos e teoria da liderança mais recentes procuram conjugar e integrar estas diferentes funções da liderança, em particular, interligando a necessidade de desenvolvimento intrínseco do líder com a resposta a desafios e a contextos de mudança mais complexos. Uma nova abordagem à liderança, mais integral, de dentro para fora e de fora para dentro, emergiu nos últimos anos focada nas capacidades mentais, emocionais e de ação requeridas para um exercício eficaz da liderança nos atuais contextos. O conceito de *Leadership Agility* de Joiner e Josephs (2007) é exemplo disso como resultado de uma investigação de 30 anos. Abarca quatro competências necessárias para um líder ser bem-sucedido nos atuais contextos de mudança, aplicadas a três arenas da ação – diálogos de um para um, liderança da equipa e gestão da mudança na organização – e das capacidades mentais e emocionais, decorrentes dos estádios de desenvolvimento pessoal e que tornam as competências possíveis. Heifetz (2009) fala da prática da liderança adaptativa que pressupõe que os líderes para serem bem-sucedidos num contexto de elevada complexidade necessitam de desenvolver a sua capacidade de reflexão, de observação e de interpretação da realidade para que, por fim, a sua ação seja mais informada e eficaz. Requer o desenvolvimento da consciência e de novos modelos mentais, o desenvolvimento emocional e também da ação, na medida em que obriga os líderes a colaborarem mais e a suspenderem os seus processos de julgamento para obterem multi-perspetivas, a transformarem-se e a estenderem a consciência de si e do sistema, desafiando os modelos tradicionais de autoridade para alargamento da esfera e dos papéis de autoridade pessoal. O modelo tem subjacente uma maior distribuição da liderança na organização procurando dar resposta também à necessidade que as organizações têm de cada vez mais desenvolverem e capacitarem o seu sistema social e humano para responderem aos desafios de natureza adaptativa, tornando-o mais reflexivo, colaborativo e com maior capacidade de ação e de mobilização em níveis mais alargados da organização.

A sistematização das várias abordagens à liderança e as dualidades e tensões descritas ilustram a complexidade de circunscrever o objeto de estudo da liderança, e mostram como estas tensões continuam presentes num contexto e realidade cada vez mais complexos e em mudança permanente. Na realidade, muitos dos paradoxos descritos, senão mesmo todos, fazem parte do contexto atual da liderança nas organizações. Aos líderes é-lhes pedida uma capacidade para a ação na liderança de desafios do sistema técnico, em contextos cada vez mais complexos de gerir, pela imprevisibilidade associada à gestão de variáveis externas que não controlam e pela gestão que essa pressão coloca internamente sobre si próprios, sobre as equipas e sobre o sistema humano e social à sua volta. O atual cenário desafia e obriga a repensar novamente os paradigmas da liderança e a sua função e significado na vida, cultura e comportamento organizacional em contextos em mudança permanente.

1.2 O desenvolvimento de culturas organizacionais

É a solidez e a força do sistema humano e social da empresa que vai determinar a sua capacidade para desenvolver o seu sistema económico, lidar com a mudança e ser capaz de se adaptar (Crozier e Friedberg, 1977). Liderança e cultura são duas faces da mesma moeda. Os líderes são fazedores de cultura. Para Schein (2004 [1985]) a cultura, numa organização, é “um padrão de crenças partilhadas, aprendidas por um grupo à medida que foi resolvendo os seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que resultou suficientemente bem para ser considerado válido e, por isso, pôde ser ensinado aos novos membros como a forma correta de interpretar, pensar e sentir os problemas”. Trata-se de um fenómeno dinâmico. A capacidade para perceber e compreender as limitações de uma cultura e fazê-la evoluir progressivamente é a essência e o desafio último da liderança. As grandes premissas, crenças e pressupostos, os valores enquanto manifestação desses pressupostos e os artefactos, enquanto manifestação dos valores, estão na base do seu modelo de cultura organizacional. Para Schein, uma cultura é estável até que os líderes a transformem, mexendo nestes três elementos. Ao demonstrarem novos valores e comportamentos e demonstrando o sucesso na sua aplicação, os outros aceitam-nos progressivamente. A cultura de empresa é coerciva (Schein, 2004) no sentido em prescreve o normativo tácito e define quais os comportamentos e modo de pensar e operar adequado.

A cultura desenvolve-se de forma orgânica e, com o tempo, o sistema social vai perdendo a capacidade para se ver a si próprio e os comportamentos que está a gerar, podendo cristalizar. Mas a cultura pode também ser um motor e fonte de aprendizagem e de transformação. Quando, numa organização, se alinha a cultura com a estratégia e produtos e/ou serviços que o sistema técnico coloca no mercado, a sua vantagem competitiva dispara, porque há congruência entre os valores preconizados pela marca e os comportamentos das pessoas que, em última análise, são quem entrega as marcas. Por outro lado, a cultura de empresa tem um papel fundamental na formação da identidade social e profissional dos indivíduos que constroem o seu autoconceito e desenvolvem competências estratégicas a partir da experiência de interação e de identificação com os outros e através de experiências de negociação e das relações de poder que desenvolvem no local de trabalho (Sainsaulieu, 1997). É também e ainda no trabalho que as pessoas se realizam, donde que existe um

potencial criativo e humano no sistema humano da empresa que com o desenho organizacional e cultural adequados podem ser desenvolvidos e que são o principal motor do desenvolvimento e da capacidade de adaptação das organizações aos diferentes contextos de mudança. Gerir e liderar organizações significa gerir e liderar conjuntos humanos complexos que resultam da multiplicidade de racionalidades e de lógicas de ação individual e coletiva e das relações humanas que estabelecem entre si. O sistema humano e a cultura de uma empresa constituem a principal fonte de vantagem competitiva numa organização e é determinante para o seu desempenho organizacional, na medida que são únicos e difíceis de copiar.

Contudo, o desenho de um modelo de organização e o desenvolvimento de uma cultura que desenvolva o potencial individual e coletivo desse sistema constitui um desafio, já que a empresa é confrontada permanentemente com a necessidade de fazer ajustamentos e mudanças como resultado das exigências do ambiente externo e, em simultâneo, com a gestão de toda a complexidade e dinâmica da realidade social e a resistência humana à mudança. Gerir cultura é gerir paradoxos e visões do mundo em confronto. Estudos sucessivos ao longo de cerca de 40 anos mostram que, apesar de todos os esforços de inovação nos sistemas sociais das empresas e apesar dos projetos e grupos de inovação e de participação bem-sucedidos, o alargamento e a difusão de mudanças e inovações à escala de toda a organização e de forma durável deparou-se sempre com o complexo fenómeno da interpretação humana (Sainsaulieu, 1997):

“A forma como um ator interpreta uma iniciativa organizacional de motivação pode resultar de uma dimensão afetiva e pessoal da sua vida. Intervir no desenvolvimento social da empresa implica ajudar os indivíduos a tomarem consciência de tudo o que eles projetam e jogam da sua história pessoal nas relações do trabalho. Não existe o homem decisor e racional”.

Há toda uma série de fatores externos, que obrigam à necessidade de fazer estes ajustamentos nas organizações e a modificar a sua racionalidade: os acasos económicos, as contingências políticas, e o desenvolvimento tecnológico acelerado. Com a globalização crescente, estes fatores tornaram-se mais fortemente interdependentes o que resulta em níveis de imprevisibilidade e de complexidade na gestão da mudança maiores. Para Sainsaulieu, já em 1997, as empresas enfrentavam quatro grandes desafios: (1) o de conciliar

a gestão de maiores níveis de autonomia com a gestão da interdependência; (2) a gestão da integração da diversidade com a necessidade de coesão e da criação de culturas coletivas; (3) o da mudança e desenvolvimento social junto de grupos portadores de lógicas socioeconómicas e culturais diversas; (4) o da relação entre o trabalho individual e a empresa. Passados 20 anos, estes desafios mantêm-se, com a diferença que a velocidade aumentou, fruto da revolução do digital, criando possibilidades, mas também níveis de disrupção na organização e de pressão individual cada vez maiores. No passado, indicadores do estado do sistema humano como a falta de motivação, conflitos, insatisfação, rotação, absentismo, acidentes, clivagens e barreiras entre grupos – “nós versus eles”, falta de proatividade, competição improdutiva, entre outros, sempre mostraram a necessidade de se ter em linha de conta a homeostasia do sistema humano, a motivação humana e as relações humanas informais na gestão dos desafios técnicos da empresa. Mais recentemente outro tipo de indicadores emergiram – índices elevados de depressão e ansiedade (os valores triplicaram em 10 anos nos EUA e a OMS refere 350 milhões de casos em todo o mundo), níveis elevados de *stress* negativo (sentimento de ansiedade associado à incapacidade para lidar com os desafios e a pressão do contexto), consumo crescente de antidepressivos e níveis baixos de compromisso com as organizações. Os diferentes estudos sobre o comportamento humano mostraram ao longo do tempo a complexidade e importância das necessidades e motivação humanas na gestão de processos de mudança, e que ainda hoje são mal compreendidas, dada a combinação de múltiplas variáveis com múltiplos e variados efeitos. Sainsaulieu (1997) sintetiza a teoria da motivação dos indivíduos da seguinte forma:

- As necessidades humanas manifestam-se por ordem de complexidade crescente; as secundárias e terciárias só serão motivadoras se as primárias já estiverem satisfeitas (princípio da emergência);
- Uma vez satisfeita, uma necessidade deixa de motivar, pelo que são as necessidades mais fortes que dominam as outras (princípio da dominância);
- A frustração de uma necessidade tende a excitar o seu poder estimulante a ponto de eliminar as de ordem superior (princípio da frustração);
- O nível de aspiração tende a elevar-se incessantemente à medida da satisfação das necessidades (princípio da insaciabilidade);
- As normas sociais condicionam fortemente tanto os níveis de aspiração como o significado dos êxitos e fracassos (princípio da identificação);

Esta complexidade decorre de a motivação não corresponder na realidade à satisfação de uma única necessidade, num dado momento e de maneira automática. Resulta da combinação de vários fatores que atuam sobre necessidades humanas diferentes. Os seus efeitos resultam muitas das vezes da referência e identificação normativa informal com o grupo, dos níveis de aspiração individuais (necessidades de pertença), de estratégias de acesso a recursos e da interpretação pelo indivíduo do significado das recompensas e retribuições (necessidades de adquirir), da perceção de justiça e de equidade interna e externa perante pares e grupo (necessidade de defender) e fundamentalmente, e mais diretamente ligado com a realização e motivação intrínseca - a possibilidade de aprendizagem, desenvolvimento e crescimento (necessidade de compreender), (Sainsaulieu, 1997; Herzberg, 1987; Nohria, 2008). A complexidade da motivação humana a somar ao papel da interpretação subjetiva nos processos de mudança vem reforçar a necessidade de recentrar o exercício da liderança na gestão estratégica da cultura organizacional e nos papéis de trabalho institucional, de integração e de construção da identidade coletiva (Kanter, 2010).

A cultura é um mosaico de pressupostos básicos e expressos na forma de crenças, valores e padrões comportamentais característicos, compartilhados dentro da organização e adotados pelos seus membros num esforço para lidar com pressões externas e internas (Schein, 2004, Kets de Vries, 2006). É determinante nos processos de desenvolvimento e mudança das empresas. Como refere Sainsaulieu: “Nunca haverá desenvolvimento da empresa contra o seu sistema social” (p. 116, 1997). Sendo impossível determinar a correlação absoluta entre o sistema humano e o sucesso económico, o papel do cientista social é o de produzir conhecimento proveniente da compreensão do funcionamento e da regulação do sistema social e da lógica do comportamento dos atores que o torne aplicável e utilizável no desenvolvimento social das organizações, promovendo a tomada de consciência coletiva e o diálogo coletivo. É a qualidade do diagnóstico do problema e a devolução desse conhecimento, sem interpretação, ao sistema, que promove o desenvolvimento de consciência e a aprendizagem organizacional necessários para que a transformação ocorra.

Assim, a análise e a compreensão do sistema humano enquanto travão ou motor da mudança nas organizações possibilita compreender melhor porque é que o sucesso económico e muitas tentativas de mudança esbarram com estruturas e mundos sociais

complexos e porque é que as organizações necessitam da força do seu sistema humano para responder aos desafios e imprevistos permanentes que a mudança lhes traz. As mudanças tecnológicas, por exemplo, produzem efeitos sobre as estruturas da organização e sobre os comportamentos dos atores e acabam por modificar o sistema social da empresa que reage à transformação adotando-a, rejeitando-a ou adaptando-a. Não havendo um determinismo entre tecnologia e organização, são produzidas alterações na regulação social da empresa, na medida em que a tecnologia tem o poder de provocar inúmeras ruturas na organização do trabalho e revelar novos atores e novas relações sociais e organizacionais. O poder resulta do papel e dos recursos e competências que têm no momento, do poder formal que lhes foi conferido pela posição na estrutura hierárquica e pela posição económica dada pelo valor criado para o sucesso da organização, pelo capital social junto do mercado e clientes ou outros interlocutores-chave, pelo reconhecimento dos pares e lideranças e, por fim, pelo poder de influência e de persuasão exercido sobre as relações informais. Mais recentemente, a inovação tecnológica e a revolução digital produziram alterações nas relações de produção e profundas alterações no mercado de trabalho como resultado do desenvolvimento de competências tecnológicas, de empreendedorismo e de criatividade nas gerações mais novas. Esta mudança conferiu a esta geração novas capacidades estratégicas e veio alterar as relações de poder desta junto do mercado de trabalho, dos empregadores e organizações, como resultado de um contexto de forte interdependência entre o sucesso das organizações e a sua adaptação e transformação tecnológica.

Apesar da força da transformação operada por mudanças tecnológicas, elas nem sempre produzem as alterações esperadas nos sistemas sociais como resultado da resistência de atores ameaçados e dos diferentes jogos e estratégias dos atores, resultantes da interpretação que fazem e do poder que dispõem (Sainsaulieu, 1997). Assim, a complexa dinâmica social da empresa produz desenvolvimento social, mas produz também disfunções, relações de poder, estratégias produtivas ou defensivas, e variados tipos de relações sociais e de interdependências que determinam a força do sistema e o seu grau de coesão na resposta coletiva aos desafios do meio ambiente. Em processos de mudança, a compreensão das relações de poder ajuda a decifrar as estratégias desenvolvidas pelos vários atores e que decorrem da interpretação que fazem desses mesmos processos a partir do seu sistema de representações e de crenças. As várias estratégias e jogos dos atores e que compõem o mapa das lógicas da ação individual e coletiva podem, com o tempo, vir a resultar em disfunções que, ainda que tantas vezes indesejadas, impedem as organizações

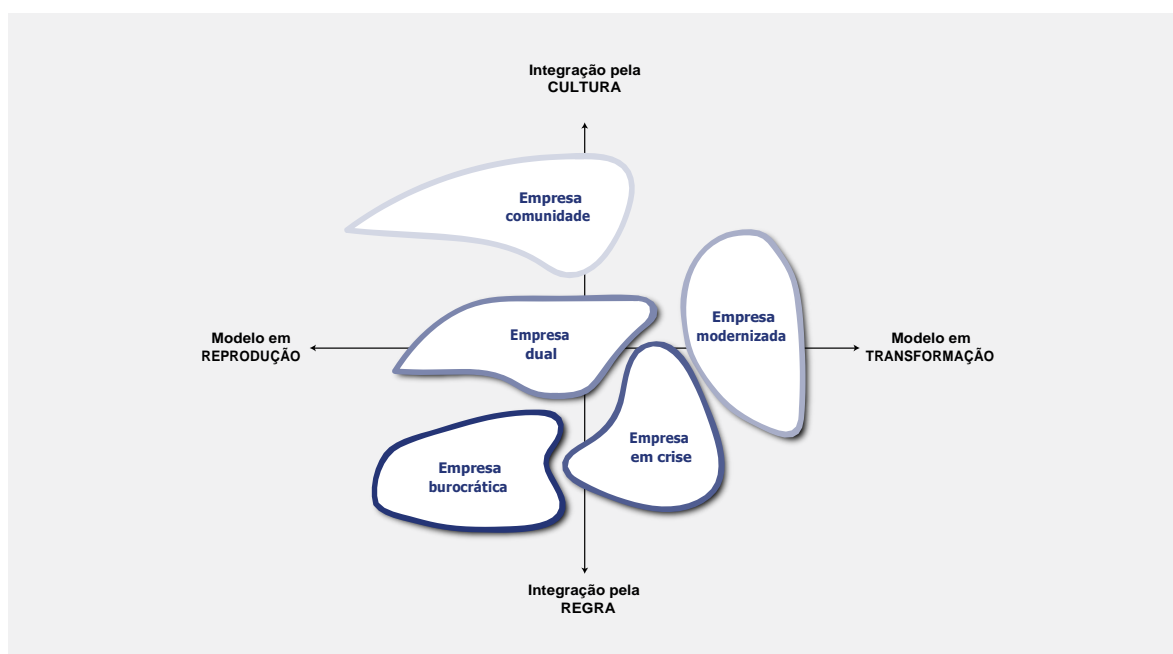
de alcançar as metas estabelecidas pelos seus líderes, resultados positivos para a organização e os níveis de eficácia e velocidade desejados nos processos de mudança. São as incertezas da vida organizacional da empresa, em particular da sua estrutura económica-técnica e organizacional, que limitam a racionalidade nas organizações e que induzem a perpetuação de jogos entre os atores do sistema. Estes jogos de poder estão associados a situações de crise, a contextos de monopólio, mas também a circunstâncias quotidianas e de luta por recursos (Crozier e Friedberg, 1977). Na realidade, o poder está profundamente inscrito no tecido social das organizações e traduz-se em lógicas de ação complexas e diversificadas num esforço coletivo para fazer face a uma realidade e contexto social e económico específico:

(...) O sistema social não é um simples conglomerado de elementos materiais e humanos, tal como não se limita às regras de conduta ditadas pelo organigrama e pelos regulamentos formais do trabalho. O sistema social é uma reconstituição permanente de jogos por efeito de comportamentos estratégicos incessantemente repetidos. (Sainsaulieu, 1997, p. 149).

Estes jogos, quando se inscrevem na cultura passam a deter um poder coercivo invisível e acabam por ser determinantes no sucesso organizacional da empresa porque limitam a capacidade desta para se adaptar e para desenvolver o seu sistema social e económico. A flexibilidade e a agilidade organizacional necessárias para este desenvolvimento da empresa e para que o sistema humano e social seja capaz de responder adequadamente aos desafios do ambiente externo, requer estruturas e sistemas flexíveis e adequados para sustentar as mudanças. A elevada incerteza dos mercados associada à velocidade da mudança coloca uma elevada pressão sobre as empresas que as leva a lidar permanentemente com o problema de pensar e de gerir essas adaptações. Mas requer também a criação de outros sistemas de relações e de dinâmicas de interação entre atores internos e externos que rompa com os círculos viciosos disfuncionais e modifique as relações de poder instaladas. Todos estes desafios vêm colocar uma maior complexidade na integração, regulação e equilíbrio do sistema da ação individual e coletiva no desenvolvimento social das empresas. As investigações (Sainsaulieu, 1997) sobre o desenvolvimento económico e social das empresas ao longo dos anos mostram que não

existe um modelo social da empresa único e bem-sucedido, e que várias combinações e várias dinâmicas sociais complexas podem existir com múltiplas e variadas estratégias económicas e tradições sociais e culturais. A empresa é, para além do resultado do esforço de adaptação aos contextos de mudança e da dinâmica de um conjunto de interações estratégicas e de poder, uma cultura – uma identidade coletiva alicerçada num conjunto de representações sociais herdadas do passado. É a combinação e o equilíbrio dos fatores que concorrem para a regulação do sistema social (estruturas, interações e culturas) e para o seu funcionamento (regulamentação, socialização e legitimação) que resulta na força do sistema e no desempenho social da empresa. Uma empresa modernizada, como é o caso da empresa objeto desta investigação, e seguindo a tipologia de mundos sociais de Sainsaulieu, lida com um contexto em permanente mudança. Esse contexto coloca pressões a um sistema social em transformação, onde a regulação é afetada de forma dinâmica, pelas representações sociais do velho e do novo normativo. O processo de desintegração da velha cultura e de inovação cultural é dinâmico e legitimado por uma gestão individual e coletiva complexa levando a negociações várias sobre o tipo de organização e o seu propósito.

Figura 2 – Performances e mundos sociais de empresa



Fonte: Sociologia da Empresa, Sainsaulieu, p.299, 1997

A empresa é muito dependente de um conjunto de fatores organizacionais, culturais e sociopolíticos. Quanto maior for o efeito da permeabilidade da empresa aos contextos, mais o seu desempenho económico dependerá e resultará da sua capacidade de integração e de regulação do sistema social e de integração pela cultura da empresa (figura 2). O sistema social tem como funções a interação estratégica entre os atores, uma função de socialização da identidade dos atores e uma função simbólica de legitimação, crítica, pela necessidade de criar significados comuns na confrontação e tensões resultantes das várias representações coletivas sobre a organização, sobre o contexto e sobre os fins e os objetivos da empresa (Sainsaulieu, 1997). O peso da regulação pelo mercado e pela componente económica e a permeabilidade da empresa ao ambiente externo e às suas contingências tornam o processo de regulação e de integração mais complexos e assente num diálogo e construção por via da mobilização dos atores e de maiores níveis de colaboração. A função simbólica torna-se cada vez mais importante na mobilização das pessoas e na legitimação do esforço individual e coletivo requerido para fazer face às pressões do contexto. Ao contrário de períodos anteriores de crescimento, o contexto atual é mais incerto sobre seus objetivos e fins e, por isso, a socialização na empresa deve ser baseada numa produção de identidade subjetiva e coletiva mais fortes.

O sistema humano está, na realidade, na base da racionalidade económica e técnica da empresa, na medida em que são os processos sociais de aprendizagem, de criatividade e de inovação que possibilitam ao sistema social adaptar-se e transformar-se. Com a complexidade que os desafios de mudança detêm hoje, esses processos têm de estar distribuídos por mais níveis na organização e por mais atores sociais. Para isso, a regulação social da empresa deve criar estruturas que promovam essa distribuição, a diferenciação e a flexibilidade, e interações que resultem na emergência de novos atores sociais e numa cultura que legitime a confrontação e a tensão entre as velhas e as novas representações da empresa, entre a cultura herdada do passado e a futura. Tal como refere Alain Touraine:

“A racionalidade da empresa não pode assentar na definição de um desenvolvimento económico e técnico a partir da mera intervenção de atores que dominam a gestão, por vezes das forças profissionais corporativistas, mais raramente das forças ideológicas sindicais. Uma vez que assenta em grandes esforços de inovação, de aprendizagem e de adaptação de todos os

seus membros às pressões do meio ambiente, a empresa deve integrar os modos de subjetivação de todos os seus atores. Este duplo imperativo de racionalidade e de subjetividade conduz a um avanço conceptual indispensável nas três regulações propostas. “

Cit. Sainsaulieu, p.330, 1997

Por outro lado, e ainda de acordo com Sainsaulieu (1997), o alargamento destes processos a mais atores, reduz a força das tradicionais relações de poder, ao mesmo tempo que o ator, sujeito individual e subjetivo tende a ganhar preponderância nos processos e dinâmicas de regulação social, colocando novos desafios nos processos de interação, socialização e de legitimação, muito mais abertos e menos dependentes da força do grupo e do coletivo. Para Sainsaulieu, a partir do momento em que o apelo à subjetividade se torna fonte de construção do futuro, a legitimação dos objetivos da empresa deixa de resultar da mera racionalidade económica ou técnica, mas sim e também do diálogo coletivo entre atores e pela sua implicação e mobilização na construção do sistema social que é a empresa.

O campo do diálogo e de conversação é chave nos processos de mudança. O diálogo na sua aceção mais profunda e abrangente tem uma importância crucial na construção da realidade porque ele aplica-se a todos os campos da relação e da interação humana - na sociedade, na família, nas organizações, na política, na economia, no ambiente e ecologia e na qualidade da democracia. Ele é afetado pelas molduras de pensamento e as molduras mentais determinam os resultados que são produzidos nas organizações e enquanto sociedade (Bohm, 1994, 2004 [1996]). Os campos de diálogo criam o mundo e desenharam a realidade (Senge et al, 1994; Senge, 2006 [1990]). Esta é a razão pela qual os problemas complexos colocados à humanidade requerem, por um lado, uma elevação nos níveis de consciência em linha com Kegan e Lahey (2009) e tal como Einstein já houvera afirmado: “os problemas não podem ser resolvidos com o mesmo nível de consciência que os criou” e, por outro, uma elevação dos campos de diálogo - ao nível dos indivíduos, grupos, organizações e sociedade -, de unilaterais, factuais e confrontacionais para campos de diálogo empáticos e generativos (Bohm, 1994, 2004 [1996]; Senge et al, 2005).

As organizações e a sociedade dependem das representações da realidade das pessoas e dos líderes em particular. As molduras mentais destes líderes determinam a sua disposição para agir. Trata-se de um processo inconsciente - reagem sem pensar a partir de

predisposições que os condicionam. A facilitação da indução da diferença e da divergência de perspectivas no diálogo permite diluir a confrontação e iniciar diálogos exploratórios sobre temas complexos. As palavras estão impregnadas de significados e por isso os diálogos e a sua qualidade resultam de molduras mentais e de premissas muitas das vezes diferentes ou até contrárias à realidade, apesar de dadas como adquiridas pelos líderes. O fenómeno da interpretação conduz a que sejam assumidas premissas que resultam em diálogos superficiais ou pouco transparentes e em estratégias da ação defensivas e resultados ineficazes no coletivo. É por isso, fundamental, criar ambientes e espaços de diálogo que neutralizem o confronto porque bloqueiam a inteligência criativa, coletiva e generativa, e promovam a suspensão dos processos de pensamento e de julgamento. Nestes espaços de diálogo, os líderes podem tornar-se mais conscientes dos seus processos de pensamento e da forma como esses pensamentos representam a realidade e constituem mapas mentais que levam à ação e aos resultados que produzem. Nestes espaços aprende-se também a não fragmentar - eu versus o outro; nós versus eles - e a verem-se como parte de um sistema – dualismo versus holismo (Bohm, 1994, 2004 [1996]).

A evolução para campos de diálogo mais profundos e generativos requer para Senge et al (2005) um processo assente na escuta individual e coletiva, na observação e partilha de vivências e experiências que possibilitem ver outras perspectivas, na reflexão individual e coletiva, na criação e experimentação de novos comportamentos e ações e na criação de protótipos ou projetos de mudança colaborativos. Toda a aprendizagem integra pensamento com ação. Níveis de aprendizagem mais profundos criam níveis de consciência maiores e ações mais sistémicas. É o que os autores designam de aprender a ver e a presenciar, o todo ou o sistema. E essa presença só pode advir de múltiplas perspectivas e campos de experiência. O estado de *presencing* - conceito que combina as palavras presença e sentir para designar um estado de atenção reforçado (Scharmer, 2007; Scharmer e Kaufer, 2013) – atinge-se aprendendo a suspender a mente e a tomar consciência das crenças e premissas que definem a realidade subjetiva de cada um:

“(...) *our thoughts have us rather than we have them*”,

David Bohm, cit. Senge *et al*, 2005

Trata-se de cada pessoa aprender a ver-se a si própria e a de aprender a ver-se como parte de um sistema. Este processo decorre do desenvolvimento de competências de observação e reflexão colaborativa e de redirecionamento da mente, de desaceleração do processo de julgamento e de ativação da concentração e foco. Os campos do diálogo (Bohm, 1994, 2004 [1996]; Senge *et al*, 2005) estão ligados aos níveis de consciência e de agilidade na liderança e ao desenvolvimento de sete competências de liderança: (1) suspender, focar a atenção e ouvir em profundidade o próprio, os outros e o que emerge no sistema; (2) observar, abrindo espaço para a inquirição e estando consciente para as forças de resistência que vêm das vozes do julgamento, do cinismo e do medo; (3) sentir e criar ligações emocionais com o próprio e com os outros; (4) *presencing* - alinhar a intenção e propósito com a ação; (5) cristalizar e colaborar com outros no desenho e criação de um protótipo de mudança; (6) prototipar e agir aprendendo a partir da experimentação e do que emerge; (7) desempenho. Mais recentemente, McGuire e Rhodes (2009), como resultado da influência de Argyris, Schon e Senge e Torbert, desenvolvem a prática do “*Headroom*” tendo em vista a transformação de culturas de liderança. Tratam-se de espaços para promover a partilha de molduras mentais, a inquirição e o diálogo, enquanto prática de aprendizagem coletiva.

O papel dos líderes, enquanto construtores de realidade e fazedores de cultura, e da ação humana em geral nos processos de mudança, é determinante – não é possível uma organização mudar se não se produzirem alterações no sistema de crenças, no sistema cognitivo e no sistema comportamental das pessoas. Mesmo sabendo que muitos outros fatores externos intervêm nos processos de mudança e que existe uma dificuldade em ligar a ação ao resultado/mudança, dado que estes são mediados por um complexo sistema de pessoas e grupos, de tecnologia, estrutura, variáveis de contexto, entre outras, são as reações dos indivíduos ao processo que determinam o sucesso e o grau da mudança. Em qualquer processo de mudança, um indivíduo é sempre um ator social com um papel nesses processos. A mudança é resultado da ação da liderança e da ação da liderança distribuída. As representações sociais possibilitam unir o comportamento com as formas de pensamento dos líderes, e captar fenómenos macrossociais e modelos culturais – vertente histórica e sociocultural. Permitem, compreender e explicar o funcionamento das estruturas de sentido dos líderes (Bohm, 1994) como dimensão das suas ações, interligando a dimensão cultural (condição subjetiva da ação) com a social (condição objetiva da ação).

Para Hiernaux (2008), a cultura enquanto instituição cultural é o “sistema de sentido”. São as “estruturas cognitivas” ou os “sistemas simbólicos” que formam o conjunto

de sistemas de percepção e de ação que sendo fruto, quer do trabalho psicológico do sujeito sobre si próprio, quer da confrontação com o contexto social, o dotam de um complexo aparato simbólico que lhe permite ter uma visão do mundo com uma certa consistência tanto para si mesmo como para com os demais. As combinações de sentido geram códigos socialmente produzidos e interiorizados que apontam para valores, normas, noções de possibilidade, de verdade, hierarquias sociais, orientações de comportamento, etc., percebidas como naturais e legitimadoras da ação e do comportamento. Estas estruturas de sentido, quando partilhadas por grupos, podem deixar de ser questionadas. Os sistemas simbólicos consistem em princípios organizadores da percepção e orientadores do comportamento e fornecem aos atores um sentido e uma identidade próprios porque mobilizam afetos, levando-os a valorizar a realidade à sua volta e o seu lugar nessa realidade e contexto. Estas estruturas de sentido estão longe de ser neutras, e organizam a percepção e ação de forma hierárquica, produzindo uma visão do mundo ordenada, valorada e com um sentido claro da diferença entre o positivo e o negativo. A cultura e a ordem simbólica controlam e organizam as emoções e a energia psíquica. Os atores criam esquemas de interpretação (molduras) que aplicam às situações e eventos para lhes dar um sentido e significados, criando múltiplas e possíveis realidades para um mesmo evento (Goffman, 1974). Esta distorção ou visão parcial da realidade, fruto da interpretação, torna a experiência muito vulnerável e tem implicações enormes do ponto de vista da liderança e do comportamento organizacional, podendo criar inúmeras contradições e inércia nos processos de transformação e de desenvolvimento organizacional na medida em que existe uma diferença muito grande entre o que as pessoas dizem que fazem e aquilo que fazem efetivamente.

Argyris *et al* (1987), na sua teoria da ação, preconizam que os seres humanos são desenhadores da ação. Os atores desenham a ação para produzir um determinado resultado ou consequência, que estes monitorizam e para aprender se as suas ações são eficazes. Constroem significados que dão sentido aos diferentes contextos e realidades e que guiam o comportamento. A realidade é tão complexa e o contexto da ação tão vasto que seria impossível que os atores dessem conta de toda essa realidade, pelo que constroem representações simplificadas das mesmas. Assim aprendem um repertório de estratégias, esquemas e conceitos. É este repertório que constitui a teoria da ação, na impossibilidade de haver uma teoria geral sobre o comportamento humano que explicasse todas as variáveis que intervêm na ação e estabelecesse padrões. Existem dois tipos de teorias da ação: as

teorias e valores explicitados (*espoused*) e as teorias e valores praticados (*in-use*). As teorias praticadas são aquelas que podem ser inferidas da ação, são mapas mentais e cognitivos a partir dos quais os agentes desenham a sua ação. A distinção que a teoria da ação faz não é entre a teoria e a ação, mas sim entre duas teorias da ação - o que as pessoas dizem que fazem e o que realmente fazem. Toda esta relação/interação/regulação é tensa e sujeita a equilíbrios provisórios e resulta da história e da experiência dos atores e do contexto social e histórico em que viveram. A estrutura cognitiva não é estável e é sujeita à pressão de determinados parâmetros objetivos que podem emanar do próprio sistema do sujeito/ator, como ser o resultado de alterações no contexto. As estruturas de sentido podem transformar-se e os sistemas de sentido são postos à prova no dia a dia. As condições da experiência dos sujeitos e as respetivas condições materiais e sociais podem abalar o seu sistema simbólico, produzir uma crise simbólica e levar à criação de um novo sistema de perceção e a uma nova estrutura de sentido como resultado do desencontro entre a estrutura psíquica e a social. A tensão entre o que se modifica e o que se guarda e as estratégias desenvolvidas pelos sujeitos para salvar o que de mais enraizado há no seu sistema simbólico e para descartar o que já não serve ou deixa de ser considerado como legítimo num novo contexto, coexiste numa tentativa para manter a identidade e para se adaptar a novas realidades. No contexto das organizações, estas molduras mentais possibilitam analisar uma realidade social construída por um conjunto de líderes, fazedores de cultura, responsáveis por sistemas de sentido que orientam a forma de pensar e de agir de um grupo, de grupos e da organização como um todo. Permite apreender de que forma se produzem e reproduzem os sistemas de representações e a cultura nas mentes dos atores sociais, a par com os mecanismos de mutação e transformação dos sistemas de sentido. As molduras mentais constituem estruturas cognitivas que guiam a perceção e a representação da realidade e são adotadas inconscientemente no curso da interação e nos processos de comunicação e de decisão dos atores sociais nas organizações (Goffman, 1974; Bohm, 1994, 2004 [1996]).

As culturas mudam, mas também perduram. Hatch (2004), recuperando alguns clássicos da Sociologia e da Antropologia – Weber, Herskovits, Malinowski – tenta explicar a estabilidade e a mudança organizacional, tratando-as como elementos de um mesmo processo cultural dinâmico, e resultantes, quer de forças intrínsecas à organização (inovação e invenção), quer extrínsecas a ela (difusão, concorrência, regulação, contexto económico, etc.) A mudança é constante na cultura humana, mas num dado momento do processo de mudança só parte da cultura está a mudar, a outra permanece inalterada. Schon designa este

fenómeno de conservadorismo dinâmico dos sistemas sociais argumentando que os sistemas têm de aprender a ser capazes de se transformar sem atingir níveis de disrupção intolerável: “Um sistema que aprende é aquele em que o conservadorismo dinâmico opera a um nível e de uma forma em que a mudança de estado acontece sem que haja uma ameaça às funções essenciais que o sistema realiza para se preservar. Os sistemas devem preservar a sua identidade, e a capacidade para manter a identidade daqueles que lhe pertencem, enquanto e ao mesmo tempo são capazes de se transformar.” (Schon 1973: 57). A necessidade de estabilidade é uma força contrária à mudança cultural. Para Schein (2004) a cultura está intimamente ligada à liderança e à mudança – os líderes criam e gerem cultura. Os líderes criam cultura e a cultura cria os seus líderes. As culturas começam com líderes que impõem os seus valores e crenças a um grupo. Se o grupo tem sucesso, esses valores definirão o tipo de liderança desejável para as futuras gerações – a cultura passa a definir a liderança. Em contextos de mudança ou de alterações no ambiente, alguns valores podem ser postos em causa porque podem não ser mais adequados ou garantir o sucesso no futuro. Nestes contextos, liderança é a capacidade que os líderes têm para se distanciarem da cultura que criaram e de iniciarem processos de mudança cultural e de desenvolvimento organizacional.

1.3 Desenvolvimento organizacional e mudança

1.3.1 As origens do Desenvolvimento Organizacional (DO)

O desenvolvimento organizacional (DO) é um processo de mudança planeada na cultura de uma organização através da utilização de teoria da ciência comportamental aplicada, e da teoria dos sistemas. O objetivo é o de criar organizações mais eficazes e um ambiente de trabalho mais centrado nas necessidades humanas e no desenvolvimento e aprendizagem (Bunker e Alban, 2002; Burke e Noumair, 2015). Assenta em cinco grandes pressupostos: (1) o comportamento humano individual deverá ser compreendido através das lentes de cada indivíduo e pela forma como interpreta a realidade e os contextos, e que é também o resultado de reações a forças ambientais e contextuais que deverão ser compreendidas (A teoria de campo de Kurt Lewin, 1951); (2) as organizações são sistemas abertos, com *inputs*, *throughputs* e *outputs* com *feedbacks* em ciclos; (3) – deve ser baseada em dados, de preferência qualitativos e quantitativos; (4) – a participação dos interlocutores-chave nos processos de mudança é crítica para o sucesso do processo e, porque eles têm as soluções, o trabalho do especialista e interventor é o de facilitar esse trabalho; (5) – os valores são considerados na definição de prioridades nos diferentes ciclos de intervenção. As origens do remontam a 1959 e assentam em três disciplinas precursoras: (1) o treino de sensibilidade nos EUA muito semelhante ao que é designado hoje de *team building* com *feedback* ao nível de comportamento de grupo e de relações entre grupos; (2) a intervenção ao nível dos sistemas sociotécnicos com o *Tavistock Institute* em Inglaterra com a premissa que apesar da intervenção de DO se dar ao nível do sistema social, na realidade os dois subsistemas e a sua interação de ser considerados em qualquer esforço de mudança organizacional; (3) *feedback* com recurso a metodologias de inquérito.

As raízes teóricas do assentaram em múltiplas e variadas teorias, citadas e sintetizadas por Burke e Noumair (2015): (1) na teoria das necessidades de Maslow (1954) e Herzberg (1968); (2) na teoria da satisfação no trabalho de Hackman and Oldham (1980) que inspirado nas teorias anteriores desenvolveram um modelo focado no desenho do trabalho (*job design*), relacionado com o *job enrichment* de Herzberg; (3) na teoria do

reforço positivo de Skinner de 1953 que defendia que o castigo era ineficaz e que só temporariamente neutralizava um comportamento negativo dado que a aprendizagem fazia-se não em relação ao que deveria ser feito mas sim em relação ao que não deveria ser feito. Skinner defendia esquemas de incentivos positivos, a redução do controlo exercido com ameaças e punições, e a inclusão de *feedback* de desempenho a todos os níveis, mais desenvolvimento e treino; (4) na teoria de campo de forças e a abordagem planeada à mudança de Kurt Lewin (1951). Num processo de mudança é necessário, de acordo com a sua teoria de campo de forças, criar as alavancas e forças necessárias à mudança e remover as forças bloqueadoras. Lewin defende que a mudança deve ser apontada para o nível de grupo, na medida em que a mudança individual não é, na maior parte das vezes, suficientemente forte para alterar o *status quo* devido à pressão dos pares e à inércia dos sistemas. É por isso fundamental alterar as normas ao nível do grupo para eliminar as resistências. A teoria de Lewin convida também a olhar para a organização como um sistema. A sua abordagem planeada à mudança baseia-se em 4 conceitos - a teoria de campo, a dinâmica de grupo, a pesquisa-ação e o modelo de 3 passos; (5) na teoria dos valores explicitados e praticados e da aprendizagem simples (*aprendizagem de nível I, ou de ciclo simples*) e complexa (*aprendizagem de nível II ou de ciclo duplo*) de Argyris et al (1987) e Argyris e Schon (1996), que defendem a criação de processos de feedback e de partilha de informação e de reflexão coletiva para tomada de consciência das diferenças entre o que as pessoas dizem e fazem, ajudando-as a serem mais consistentes e a mudar. Para Argyris, para haver mudança a aprendizagem simples não é suficiente. A mudança efetiva requer ciclos duplos de aprendizagem ou na linguagem de DO, mudanças na cultura; (6) na teoria do inconsciente dos grupos de Bion (1961) relacionada com o que é tácito e não explicitado. Prende-se com o poder invisível das crenças sobre o comportamento de grupo. Esta teoria vai ser mais tarde a base de muito do trabalho de transformação individual em *coaching* e do desenvolvimento de adultos, e nas teorias da transformação de indivíduos, grupos e sociedade (Scharmer, 2007; Scharmer e Kaufer, 2013; Kegan e Lahey, 2016); (7) na teoria da gestão participativa de Likert (1967) que defende que a liderança participativa é a prática de gestão mais eficaz em processos de DO; (8) na teoria da contingência de Lawrence e Lorsch (1967, 1969) que defendiam que uma organização deveria ser estruturada, organizada, gerida e liderada em função do seu ambiente e contexto de negócio – para mercados complexos e em rápida mudança, uma organização descentralizada e um estilo de gestão flexível para que as decisões estejam mais próximas dos clientes e sejam tomadas

mais rapidamente; para mercados simples e estáveis, uma organização mais centralizada, porque a estruturação traz eficiência; (9) na teoria da organização como uma família de Levinson (1972) que descreve a cultura organizacional como a personalidade da organização, defendendo a importância do seu equilíbrio e a necessidade de a compreender como uma história de vida.

Sendo a base teórica e empírica muito vasta existe um consenso generalizado em torno do modelo de primeira geração da mudança planeada de Kurt Lewin (1951) que ainda hoje reúne um consenso alargado junto dos investigadores de desenvolvimento organizacional e que serve de referência para a prática de DO. O modelo que tem por base a metodologia de pesquisa-ação assenta num pressuposto de base de que não existe ação sem pesquisa, nem pesquisa sem ação. O processo desenvolve-se ao longo de três etapas, conceptualmente distintas, ainda que em alguns momentos poderão estar em sobreposição: descongelar; mover, agir e intervir, e recongelar estabelecendo um processo que torne seguros os novos comportamentos no contexto de mudança. A crescente preocupação com a mudança e com as necessidades do sistema humano e com o seu desenvolvimento levou Lewin a conceptualizar a organização como um estado de equilíbrio entre forças opostas (Poole e Van de Ven, 2004). Para Lewin, o conhecimento gerava-se a partir da resolução dos problemas. Só era possível compreender um sistema, mudando-o. A mudança era uma série de episódios discretos e a organização era vista como um estado de equilíbrio entre forças que se opunham entre si. Os agentes de mudança e os líderes tinham primeiro que identificar as forças motoras e de resistência a favor e contra a mudança, para posteriormente implementarem um processo de mudança em 3 etapas: primeiro, descongelar com informação que mostrasse as discrepâncias entre o estado desejado e o estado do momento, para reduzir os focos de resistência; segundo, mover para desenvolver os novos comportamentos desejados, atitudes e mudanças nas estruturas e nos procedimentos; terceiro, voltar a congelar para um novo estado de equilíbrio com o suporte de vários mecanismos e subsistemas internos. Schein, no modelo elaborado em 1985, refere que as 3 fases podem sobrepor-se, mas que são conceptualmente diferentes e, por isso, o praticante de DO tem de saber exatamente em que fase está. Na fase de descongelamento, o autor considera fundamental existir a necessidade de mudar de sentido de urgência para a mudança e a criação de segurança psicológica na mudança para criar nas pessoas a perceção de que é seguro mudar e tomar alguns riscos. Na fase de mudança, Schein fala de reestruturação cognitiva, o que significa criar processos que ajudem as pessoas a ver as

coisas de forma diferente e a responder de forma diferente no futuro. Na fase de recongelar é fundamental integrar as mudanças na cultura para que fiquem enraizadas.

1.3.2 A evolução do DO ao longo do tempo e até aos dias de hoje

As mudanças e a evolução no ambiente externo tiveram, ao longo do tempo, um efeito significativo na evolução da prática de DO desde as teorias da primeira geração. Ambientes de recessão, de crescimento, de consolidação, de crescimento ou de consolidação através de fusões e aquisições, e a internacionalização requereram o desenvolvimento de um conjunto de competências chave. Competências para lidar com estes novos contextos em mudança, além de competências específicas relacionadas com o conhecimento do negócio, do setor, da organização e do sistema humano, quer na perspetiva psicológica e individual, quer na perspetiva de facilitação de grupos e de cultura organizacional.

Nos anos 80, o desenvolvimento económico e tecnológico iniciado após o final da 2ª guerra mundial e vários eventos moldaram a concorrência e a comunicação globais: o desenvolvimento do computador pessoal e o alargamento das tecnologias de computação, os primórdios da internet que veio aumentar a velocidade da comunicação, o crescimento da indústria japonesa, os acontecimentos políticos decorrentes da queda do muro de Berlim em 1989 e as alterações geopolíticas daí decorrentes como o fim do comunismo na Europa de leste, a liberalização dos mercados financeiros asiáticos, a democratização de alguns regimes na América Latina ou a preparação da libertação de Nelson Mandela na África do Sul. As teorias de segunda geração de desenvolvimento organizacional (DO) em vigor desde 1980 vieram responder às necessidades de aprendizagem organizacional para fazer face a ambientes e contextos de mudança cada vez mais intensos e rápidos. A crise do petróleo, a crise do dólar, a exposição ao desemprego num mundo cada vez mais aberto à concorrência internacional, faz aumentar as pressões e as ameaças do ambiente externo. Além da necessidade de fazer a gestão interna dos recursos humanos, descobre-se a importância da gestão da componente externa e a liderança das organizações torna-se crítica para se compreender o comportamento organizacional. Pfeffer e Salancik (1978) já haviam introduzido na sua teoria da dependência de recursos a relevância deste tema no estudo da liderança e da gestão. O argumento principal é o de que para se entender o comportamento organizacional é necessário compreender a ecologia da organização, isto é, o contexto e

ambiente organizacionais na medida em que muitas das decisões e ações tomadas pela liderança não têm a ver com necessidades de ajustamento interno, mas sim com a adaptação e sobrevivência ao contexto.

O sucesso da organização decorre na realidade da forma como consegue atuar no ambiente externo e de dispor dos recursos necessários à sua sobrevivência. A ação da liderança é cada vez mais interdependente de fatores externos à organização e sobre os quais ela detém progressivamente menor controlo e poder. A preponderância do ambiente externo sobre o contexto interno na produção de resultados pela organização vem produzir alterações no papel dos líderes e dos gestores, reforçando a sua natureza simbólica. O aumento crescente da velocidade da mudança e o consequente acréscimo da interdependência e imprevisibilidade associada ao ambiente externo faz com que a ação simbólica da liderança ganhe um peso e importância cada vez maiores, cabendo aos líderes fornecerem significados e legitimarem a sua ação e decisões, numa tentativa de mobilizar as pessoas através da utilização de valores e de sentimentos de identidade e de pertença (Sainsaulieu, 1997; Kanter, 2010). O desempenho organizacional tornou-se na realidade uma variável determinada por inúmeras variáveis e resulta da resposta da organização aos fatores externos do meio ambiente. A pressão colocada pelo contexto sobre a organização obriga a uma necessidade de legitimar as estratégias e as mudanças que a organização passa a ter de levar a cabo de forma permanente para se adaptar.

A necessidade de transformar aparece ligada à liderança transformacional, centrada nos CEO's e à alteração da visão, missão, estratégia e filosofia de execução nas operações. As intervenções de mudança planeada em larga escala alargam-se para mudar os sistemas e aproximá-los de forma equilibrada do futuro desejado. A estabilidade alternava com alguns períodos de mudança fundamental ou revolucionária, assente num redesenho da estrutura do sistema que só poderia ocorrer mediante algumas condições, designadamente a existência de forças exteriores que criassem um sentido de urgência e legitimassem a mudança e se sobrepusessem às forças de resistência, e uma liderança executiva que iniciasse e liderasse essa mudança. Estes modelos combinavam a mudança teleológica com a evolucionista. Os processos de construção social de um propósito e práticas de colaboração e de participação constituíam métodos utilizados pelos líderes que com o apoio de consultores induziam a mudança. Os líderes têm um papel determinante nos processos de mudança e de inovação, designadamente na definição de estratégias de mudança e na criação, alinhamento e condução da ação humana, tão decisiva nos processos de mudança. É o que os teóricos da

mudança e da inovação designam por abordagens teleológicas à mudança (Poole e Van de Ven, 2004).

De acordo com Burke e Noumair (2015), seis tendências marcaram a prática de DO entre 1969 e 1994 como resultado de todas estas alterações nos contextos, ao longo do tempo:

1. De complexidade para elevada complexidade com uma implicação direta em ajudar as organizações a aceitar os paradoxos decorrentes dessa complexidade com uma prática fundamentada na teoria organizacional.
2. De gestão para liderança ajudando as organizações a separar os papéis e as funções. A mudança tem de ser liderada, a sua implementação tem de ser gerida.
3. De planeamento estratégico para "*Strategyzing*", ajudando as organizações a colocar o foco na mudança contínua e não numa atividade única no início do ano e na necessidade de ainda maior alinhamento com a estratégia, envolvendo mais pessoas no processo, tornando-o mais orgânico e criando estruturas mais ágeis.
4. De gestão "top-down" para uma gestão participativa, apoiando as organizações a criar culturas de liderança que promovam maiores níveis de envolvimento para gerar mais compromisso.
5. De pouca para muita preocupação com a ética, apoiando as organizações a criar culturas de liderança orientadas por princípios e culturas assentes em valores partilhados. A DO rege-se por valores e abordagens humanísticas e colaborativas à vida organizacional, bem como de distribuição de poder na organização.
6. De uma perspetiva micro para uma macro, apoiando as organizações a irem para lá das técnicas de desenvolvimento pessoal e a intervirem ao nível do sistema e da sua estrutura, sistemas de gestão e de avaliação e de recompensas para promover e alavancar a transformação de forma mais efetiva.

No final dos anos 80 e com a queda do Muro de Berlim em 1989, a sociedade liberal de mercado e a globalização disseminam-se pelo mundo dando lugar a lógicas de desenvolvimento social da empresa assentes na primazia do desenvolvimento económico da empresa e no crescimento financeiro. A globalização e o crescimento das economias trazem novos desafios e várias tensões organizacionais começam a surgir. Nos anos 90, dá-se o

triunfo da ideologia de mercado, a formação de blocos de comércio regionais, o crescimento rápido de países em desenvolvimento, a abertura da China e da Índia a mais investimento estrangeiro, a criação da internet global (world wide web: www) em 1993 e o consequente crescimento de negócios na internet facilitados pela possibilidade de conexão a nível global. Em 1998, dá-se a crise financeira asiática, em 2001, o colapso das dot.com, o terrorismo global, o aumento do protecionismo e o regresso de alguns regimes da América Latina ao socialismo. A guerra emerge no Médio Oriente e na Ásia Central e o crescimento económico no mundo em desenvolvimento contrai-se. Com o surgimento da internet 2.0 e o crescimento dos BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), as multinacionais conseguem implantarem-se noutras geografias com talento local. Entre 1980 e 2010, o mundo respondeu à globalização com mais globalização (Kanter, 2010). Multinacionais obtiveram economias de escala e fundiram-se para ganhar escala internacional, enquanto concorrentes locais desenvolveram também as suas operações competindo com concorrentes à escala global. Com a desregulação e a abertura a mais setores, anteriormente controlados pelos estados, como os dos transportes aéreos e telecomunicações, abriram-se a alianças transnacionais e a fusões e aquisições. Com a diluição de fronteiras nos negócios, a relação entre organizações e sociedade altera-se, bem como o papel destas organizações globais na sociedade. A gestão começa a falar de cidadania empresarial e de responsabilidade social das empresas. As várias forças da globalização – concorrentes, parceiros, clientes, estados, distribuidores e investidores afetam o ecossistema da empresa. A concorrência global afeta, por sua vez, as empresas locais que tem de se adaptar para concorrer após a entrada das multinacionais, bem como todo o sistema humano das empresas globais e locais (adaptado de Kanter, 2010, pp.569-609).

A terceira geração de teorias da mudança planeada e de desenvolvimento organizacional (DO) procuram resolver em grande medida algumas destas tensões presentes no comportamento organizacional e na ação humana e liderança – indivíduo versus organização; forças internas versus externas; sistema humano versus sistema técnico; primeira ordem versus segunda ordem ou "ciclo de aprendizagem simples" versus "ciclo de aprendizagem duplo" – reconhecendo-as e procurando ultrapassá-las através de uma síntese das disciplinas e das práticas que acabam por transcender, quer o indivíduo, quer a organização. A síntese é feita criando capacidade interna para que a organização seja eficaz a lidar com o contexto. As teorias de 3ª geração surgem muito ligadas às *Learning*

Organizations - uma organização que expande continuamente a sua capacidade para criar futuro (Senge et al, 1994; Senge, 2006 [1990]). O objetivo de uma *Learning Organization* é o de se adaptar a um ambiente em mudança célere e incerto, promover a aprendizagem e a capacitação organizacional aumentando a capacidade para aprender, partilhar e utilizar o conhecimento e o de criar uma visão partilhada e um compromisso coletivo em torno da ideia que os seus membros desenvolvem continuamente a capacidade para refletir e examinar criticamente os seus processos de pensamento e padrões de comportamento em processos coletivos de discussão (Poole e Van de Ven, 2004). A reflexão em torno dos modelos mentais é feita com o recurso ao pensamento sistémico, a aprendizagem faz-se com *Personal Mastery*, mas também com *Team Learning*, e a estratégia, a cultura e a estrutura são integradas e pensadas ao nível do sistema coletivo. A intervenção é pensada ao nível do sistema, os estados de desequilíbrio são mais regulares e a renovação permanente e a experimentação continuada são enfatizadas. A aprendizagem torna-se um processo cumulativo e permanente.

De 1994 em diante, o papel do DO passou a incidir essencialmente em induzir maiores níveis de aprendizagem e de agilidade individual e organizacional (Argyris *et al*, 1987, Argyris e Schon, 1996; Joiner e Josephs, 2007; Burke e Noumair, 2015), decorrentes da velocidade da mudança e da mudança tecnológica, da necessidade de inovar mais e de colocar a inovação no centro da estratégia de muitas organizações por forma a aumentar a competitividade e a vantagem competitiva nas respetivas indústrias. Torna-se necessário apoiar as organizações na criação de estruturas ainda mais orgânicas, com fronteiras diluídas e na maior distribuição de poder decorrente do aumento da complexidade, da interdependência, de mais mobilidade e de alterações na mentalidade ao nível da gestão participativa e modelos de liderança (Joiner e Josephs, 2007; Heifetz, 2009; Burke e Noumair, 2015). A gestão de talentos democratiza-se e alarga-se a toda a organização, deixando de se fazer apenas para 10% das pessoas com desempenhos de topo, como defendido pela McKinsey no ano 2000, e como necessidade das organizações criarem processos, sistemas e culturas que promovessem o florescimento e o desenvolvimento de mais talento para fazer face aos problemas e desafios organizacionais (Sainsaulieu, 1997) e às necessidades de crescimento e de desenvolvimento das pessoas (Herzberg, 1987; Nohria, 2008). O aumento da diversidade humana e cultural como resultado da globalização e da

diluição de fronteiras e aumento da mobilidade vem colocar o desafio de gerir essa complexidade e de alavancar as forças dessa diversidade.

Poole e Van de Ven (2004) preconizam que as teorias de DO devem ainda ir mais longe que as de terceira geração e procurar compreender a complexidade por detrás dos processos de mudança. As tensões organizacionais devem ser utilizadas para gerar múltiplas e variadas interpretações e perspetivas. Consideram o benefício de incorporar diferentes perspetivas em torno da cooperação e da competição ou entre sistema humano e técnico, por exemplo, porque ambos são cruciais em processos de mudança. Para os autores, ignorar as tensões e as interdependências é ignorar os desafios reais dos processos de mudança e a sua complexidade. Gerir cultura é gerir paradoxos.

Algumas organizações deram este passo e procuram ir além das *Learning Organizations* na tentativa de ultrapassar paradoxos e tensões decorrentes entre o desenvolvimento do sistema humano e o sucesso no desempenho económico. São designadas DDO – “Deliberately Developmental Organizations” (Kegan e Lahey, 2016). São muito poucas em todo o mundo e, nas DDO’s, o desenvolvimento das pessoas e da liderança não é tratado como algo que se cuida e onde se investe complementarmente para que as pessoas tenham as competências necessárias para serem bem-sucedidas no negócio. A organização é desenhada para que o desenvolvimento humano seja contínuo, seja inscrito na cultura e na vida da organização, traduzido nas práticas e processos correntes e como um requisito para alcançar resultados de negócio superiores. As DDO’s são construídas no pressuposto que as organizações serão mais bem-sucedidas se estiverem alinhadas com um dos fatores mais importantes da motivação humana que é a necessidade de crescimento. A empresa está assim, além do papel no desenvolvimento económico, a cumprir a sua função social, imbuindo na cultura princípios, práticas e dinâmicas de interação social que promovem ativamente a aprendizagem individual e coletiva. Todas as DDO’s de sucesso têm uma missão, um conjunto de valores e práticas de negócio que facilitam o planeamento, a coordenação e a execução do trabalho e, finalmente, procuram criar um sistema coletivo de atores com a responsabilidade de cuidar e moldar a cultura que é, na realidade, da responsabilidade de todos – todos gerem o negócio, todos aprendem, todos ensinam. A gestão de topo é um exemplo na aplicação dos princípios e das práticas e garante que são vividos e aplicados; são *coachs* e mentores das equipas no processo complexo de adaptação e aprendizagem organizacional. O objetivo da liderança e das equipas numa DDO é, tal

como noutras organizações, o de trabalharem para desenvolver o negócio. A diferença principal está na interdependência entre a missão de concretizar o potencial humano e o potencial organizacional como caminho para o sucesso organizacional. Os desafios adaptativos (Heifetz, 2009) são endereçados a partir do desenho do sistema humano, donde que a cultura é estratégica e torna-se parte integrante da estratégia e dos desafios do negócio. Na Decurion, um caso de uma DDO, o seu propósito é o de criar espaços onde as pessoas crescem. Esta é a sua missão:

“O propósito da Decurion, e a principal razão para que existe, é o de criar espaços onde as pessoas florescem. Para nós 'florescer' significa viver uma vida integral e crescer para aquilo que nascemos. Acreditamos que cada ser humano tem algo único para expressar (ou talvez várias coisas únicas no decurso da sua vida). Ao mesmo tempo que construímos os nossos negócios com padrões de classe mundial, procuramos criar condições em que a possibilidade dessa expressão emerge. Florescer é o processo de viver de acordo com o contributo único de cada um. Esperamos fazer isto através do trabalho.”

Kegan et al, 2014: p.2, tradução livre

As DDO's, tal como outras empresas cujo sucesso depende fortemente do talento criativo e da interdependência dos atores, são geridas com base em princípios orientadores e em práticas coletivas. Na Decurion, em particular, e a título de exemplo, acredita-se que o trabalho dá significado à vida das pessoas na medida em que é fonte de desenvolvimento pessoal. As empresas criam algo excelente e contribuem e estão ao serviço dos outros. O sistema humano não é apenas um meio para a concretização de objetivos económicos é um fim em si mesmo. Trata-se de sistemas menos estruturados e formais, mas mais complexos do ponto de vista da interação e relações sociais. Existem reportes hierárquicos, simplesmente as posições mais elevadas têm exatamente os mesmos direitos e deveres que as outras. Estas são na realidade regidas por princípios que se não forem vividos por todos e inscritos nas práticas e nos sistemas da organização podem facilmente criar falta de clareza e desorientação nos papéis. A emergência destes novos modelos sociais de empresa vem também responder a uma necessidade cada vez maior de induzir níveis de agilidade

organizacional superiores e culturas de liderança mais ágeis para dar mais rapidamente resposta à complexidade da gestão da mudança (Cook-Greuter, 2002; Rook e Torbert, 2005; Joiner e Josephs, 2007; McGuire e Rhodes, 2009). A Organização é desenhada para mais rapidamente as pessoas desenvolverem as competências que lhes permitirão serem capazes de responder a desafios num contexto de cada vez maior imprevisibilidade e de mudança. As competências comportamentais deixam de ser tratadas como “soft” e assume-se a sua criticidade para o sucesso organizacional. O desenvolvimento, mais do que suportado em formação, é feito através da exposição a níveis de interação, de relação e de mudança complexos e permanentes. Algumas dessas práticas têm como objetivo principal expor as pessoas a novas situações onde têm de lidar e ultrapassar desafios novos de natureza técnica e adaptativa. A rotação de funções após o alcance de um nível de desempenho superior na função, fóruns de diálogo em profundidade, feedback entre pares, o tempo despendido com pessoas, o apoio entre pares para lidar com o *stress* e a eventual desestabilização ou desequilíbrio produtivo na aceção de Heifetz (2009) decorrente da adaptação, a valorização da diversidade e da dimensão psicológica do trabalho são exemplos de algumas práticas. Todas têm como pressuposto fundamental que é preciso comprometer a eficiência no início para ganhar eficácia no futuro.

O que estes novos mundos sociais têm em comum é a abordagem transformacional e integral ao desenvolvimento e ao desenvolvimento da liderança em particular. Transformar as organizações e induzir maiores níveis de agilidade requer, necessariamente, o desenvolvimento interior. Um autor que procura relacionar e unificar numa única teoria o desenvolvimento psicológico (interior e individual), o desenvolvimento do comportamento humano (exterior e individual), o desenvolvimento cultural (interior e coletivo) e o desenvolvimento social e económico (exterior e coletivo) é Ken Wilber. Wilber (2001), na sua “teoria de tudo”, propõe uma visão integral para o mundo dos negócios, da política, da ciência e da espiritualidade e que pode ser aplicado também às organizações. A sua teoria será detalhada, adaptada e aplicada no capítulo 2.

1.3.3 Desenvolvimento e mudança nas organizações

Van de Ven e Poole (1995) introduzem 4 teorias que ajudam a explicar os processos de desenvolvimento e de mudança nas organizações e que representam diferentes sequências da mudança, em diferentes níveis da organização – de diferentes motores de mudança: ciclo de vida, teleológica, dialética e evolucionista.

Tabela 1 – Tipos ideais de teorias da mudança social

	Ciclo de vida	Evolucionista	Dialética	Teleológica
Campos científicos	Desenvolvimentismo, ontogénese, metamorfose, modelos de estádios e ciclos de desenvolvimento	Teoria da evolução de Darwin, genética de Mendel, Equilíbrio pontuado	Teoria do conflito, materialismo dialético, ação coletiva	Planeamento e definição de objetivos, construção social, interação simbólica
Pioneiros	Comte, Spencer e Piaget	Lamarck, Darwin, Mendel e Gould e Eldridge	Hegel, Marx, Freud	Mead, Weber, Simon
Metáfora	Crescimento orgânico	Sobrevivência competitiva	Oposição, conflito	Cooperação com um propósito
Progressão de eventos	Linear e irreversível, sequência de estádios predefinidos que libertam potencial latente	Recorrente, cumulativo, variação probabilística em sequência, eventos de seleção e retenção	Recorrente, sequências descontínuas de confrontos, conflito, síntese entre valores e eventos contraditórios	Recorrente, sequência descontínua de objetivos definidos e implementados, adaptação de meios para alcançar um estado desejado
Força ou motor gerador	Programa pré-configurado e regulado pela natureza, lógica ou instituições	Escassez de recursos, competição e comensalismo	Conflito e confrontação entre forças endógenas opostas, interesses e classes	Consenso em torno da cooperação e simbiose de objetivos e meios

Fonte: Van de Ven e Poole, p. 863, 1995

Em cada uma das teorias, resumidas em baixo, existe um (1) processo, ou sequência de eventos de mudança; (2) governados ou desencadeados por um motor ou força; (3) que opera em diferentes unidades de análise ou entidade; (4) e que representa um modo diferente de mudança:

Teoria do ciclo de vida (motor: regulação institucional, natural ou lógica)

É uma das teorias mais comuns e utilizada em vários campos científicos (desenvolvimentismo, biogénese, ontogénese, estádios de desenvolvimento infantil e humano, DO, etc.). De acordo com esta teoria, a entidade em desenvolvimento tem dentro de si a forma, lógica, programa ou código que regula o processo de mudança e o movimento de um ponto de partida para um outro ponto, mais maduro, pleno e diferenciado. O ambiente e processos externos influenciam o desenvolvimento da entidade, mas sempre mediados pela lógica, regras ou programas que governam o desenvolvimento da entidade. Apesar de algumas etapas se traduzirem em mudanças morfogénicas radicais, existe uma continuidade no desenvolvimento. A progressão é sequencial, cumulativa (as características adquiridas num estágio passam a estar inscritas para os seguintes) e as várias fases estão relacionadas e integram uma trajetória pré configurada. Cada etapa é um requisito e condiciona a seguinte.

Teoria Teleológica (motor: objetivos ou propósito)

Tem subjacente muitas teorias da mudança (funcionalismo, tomada de decisão, epigénese, voluntarismo, construção social, aprendizagem adaptativa, modelos de planeamento estratégico e definição de objetivos). De acordo com esta teoria, o desenvolvimento é orientado por objetivos ou um propósito explícito ou implícito que antecede um plano e que depois é monitorizado e sujeito a adaptações como resultado da aprendizagem. Não pressupõe uma sequência linear de eventos e decorre de uma construção social e criativa da liderança, indivíduos ou grupos. O critério de avaliação é o movimento para o objetivo final. A ênfase e motor estão no ator ou atores da mudança, mas a teoria

reconhece o constrangimento e a instabilidade que o ambiente externo e os recursos colocam a essa ação, forçando a novos caminhos de desenvolvimento. A concretização do objetivo não significa, por isso, que a organização permaneça em equilíbrio, logo a trajetória de desenvolvimento não é totalmente conhecida, apesar de os planos apontarem para caminhos eventuais.

Teoria dialética (motor: conflito e confronto entre forças e interesses opostos)

Pressupõe que a organização existe num mundo plural de eventos, forças e valores que colidem e competem entre si, pela dominação e controlo. Requer a existência de confronto e conflito entre duas ou mais entidades, internas ou externas. A estabilidade e a mudança são explicadas por referência ao equilíbrio de poder entre as entidades em oposição e que pode resultar na manutenção do *status quo* ou em mudança, quando a força da antítese é suficientemente forte para produzir uma nova síntese e que resulta da dialética entre tese e antítese. Contudo, não existe garantia que os conflitos produzam novas sínteses. Muitas vezes, as organizações não dão voz a grupos ou pessoas afastadas do *status quo* encontrando formas de suprimir ou não incentivar essa divergência. Os conflitos, por sua vez, podem alterar o *status quo*. Contudo uma síntese criativa entre tese e antítese não é assim tão evidente no mundo organizacional (nem no político, por exemplo). A síntese representa uma mudança de aprendizagem de nível II ou de ciclo duplo na aceção de Argyris *et al* (1987) e Argyris e Schon (1996).

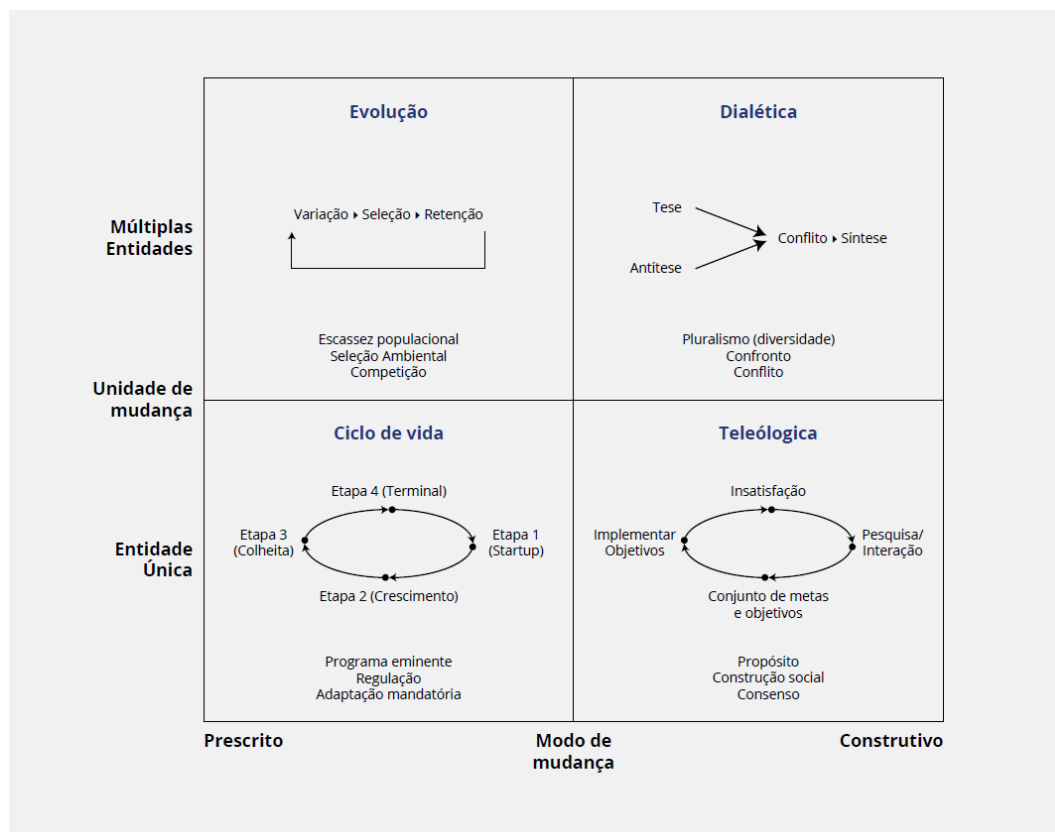
Teoria evolucionista (motor: competição pela escassez de recursos)

De acordo com esta teoria, a mudança é o resultado de inúmeras e pequenas mudanças cumulativas nas estruturas, comunidades, indústrias ou sociedade em geral que gradualmente e, ao longo do tempo, alteram a natureza de uma população mais alargada. Trata-se de ciclos contínuos de variação (alterações decorrentes do acaso), seleção (competição por recursos e em que o ambiente seleciona a entidade que melhor serve esse nicho) e retenção (forças como a inércia e a persistência que perpetuam e mantêm

determinadas formas). A mudança é uma progressão recorrente, cumulativa e probabilística da variação, seleção e retenção das entidades nos vários níveis da organização.

As quatro teorias resultam numa tipologia dos processos de mudança que cruza duas dimensões: (1) a unidade da mudança e (2) o modo de mudança. A unidade de mudança permite avaliar se a alteração ocorre numa unidade organizacional única – indivíduo, grupo, organização ou sociedade ou nas relações entre várias entidades e que possibilita compreender processos de competição, cooperação, conflito e de outras formas de interação. O modo de mudança distingue os motores da mudança. Se decorrerem de uma sequência de eventos prescritos *a priori*, como resultado de leis deterministas ou probabilistas, trata-se da modalidade prescritiva; se resultarem de uma construção que emerge à medida que o processo de mudança se desenvolve está-se perante a modalidade construtiva. Na modalidade construtiva, o resultado é imprevisível porque representa uma descontinuidade com o passado. A experiência de mudança nestes casos pode ser de incerteza e requer a construção de um sentido para as mudanças em curso. O balanço relativo entre as mudanças prescritivas e as construtivas jogam um papel decisivo na explicação dos padrões de estabilidade e mudança nas organizações. Se o modelo prescritivo/institucional domina o desenvolvimento da organização, ele também pode suprimir a variedade e criatividade e a organização tornar-se mais rígida. A prevalência de motores construtivos pode tornar difícil de suprimir as rivalidades entre subsistemas criando demasiada variedade para integrar num só sistema. A tipologia permite determinar num estado mais puro se as condições (unidade e modo da mudança) para os diferentes motores da mudança se verificam e, por essa via, identificar e compreender os processos de desenvolvimento e mudança:

Figura 3 - Tipologia dos processos de mudança de Van de Ven e Poole (1995)



Fonte: Burke, Lake e Paine 2009 p. 869

Cada teoria de *per si* pode ser insuficiente para explicar os fenómenos de desenvolvimento e mudança. Por um lado, (1) o contexto organizacional da mudança e desenvolvimento estende-se no espaço e ao longo do tempo e, por isso, torna possível a emergência e o aparecimento de um ou mais motores. O DO é influenciado por várias unidades ou vários atores internos ou externos que podem atuar em simultâneo em diferentes partes da organização e com impactos específicos nesse *momentum* e nesse espaço. Por outro lado, (2) cada modelo pode ter componentes de motor exógenos à teoria e decorrentes de outras teorias que fazem com que estas se interrelacionem. Um evento de um tipo numa teoria pode decorrer de um motor noutra – uma inquietação teleológica pode despoletar uma mudança dialética, uma mudança evolucionista decorrer do acaso e fonte indeterminada, etc... Uma mudança radical e imprevista pode resultar de um acontecimento de mudança previsto num ciclo de vida, tal como um desígnio estratégico resultante de uma mudança teleológica pode não ir além de uma mudança incremental. Van de Ven e Poole (1995)

argumentam, por isso, que as teorias de desenvolvimento e mudança decorrem na realidade da combinação de mais do que um tipo ideal. A investigação empírica de casos de desenvolvimento e mudança mostra que os processos são mais complexos que os tipos ideais porque muitas vezes existem condições que despoletam a inter-relação entre vários motores da mudança e que produzem ciclos de mudança interdependentes. (1) Os motores podem operar nos mesmos níveis de análise - organização, ou um motor pode estar aninhado noutro, como quando estamos a falar de DO em toda a organização e de outros motores a operarem nos indivíduos ou outras unidades e, nesse caso, é importante compreender as relações macro e micro entre eles. (2) Uma outra relação chave prende-se com o *timing* dos motores; estes podem operar de forma alternada ou em simultâneo. (3) Este ponto prende-se com o grau de complementaridade entre os motores, na medida em que estes se podem reforçar ou contradizer.

A conjugação dos 4 tipos ideais da mudança de Van de Ven e Poole (1995) num modelo dinâmico e não linear de desenvolvimento e mudança permite (dada a complexidade da vida organizacional, a sua permeabilidade a fatores externos e internos e os processos de desenvolvimento e mudança) uma compreensão mais aprofundada das diversas condições que desencadeiam os vários motores da mudança e que produzem ciclos de mudança interdependentes, resultantes de ciclos de *feedback* entre mais que um motor e que variam quanto à força e direção ao longo do tempo.

1.3.4 O processo de DO

O modelo genérico de pesquisa-ação para DO é um processo em que um consultor ou interventor recolhe informação e pesquisa acerca da natureza da organização e depois a ajuda a mudar numa sequência de fases que envolvem os protagonistas da mudança. Em particular, deve haver lugar a um diagnóstico e a intervenção de mudança deve ser planeada e definido um processo que, por sua vez, deve ser gerido e monitorizado. Burke e Noumair (2015), integrando as várias teorias de DO expostas anteriormente, sintetizam-nas da seguinte forma:

1. Descongelar

- a) Clarificar a necessidade de mudança e definir ou adiantar o sentido de urgência para a mudança;
- b) Clarificar a dor e a ansiedade por existir uma distância entre o real e o desejado;
- c) Criar segurança psicológica na mudança: "é seguro mudar e tomar alguns riscos!".

Na fase de planeamento da mudança, é fundamental avaliar a prontidão para a mudança (Armenakis, Harris e Mossholder, 1993), na medida em que é crítico que várias pessoas sintam a necessidade e a urgência de mudar como resultado de pressões do exterior para que a mudança aconteça. Quando a mudança tem um motor teleológico (Van de Ven e Poole, 1995) e é formulada enquanto aspiração de um estado e visão desejados mais positivos que o atual, mas não reúne um consenso alargado e forte por parte da coligação de liderança, tem de ser gerada e desenvolvida uma tensão através de factos que demonstrem a distância entre os objetivos desejados e a realidade atual. É papel da liderança garantir que se chega ao estado desejado e, por isso, o compromisso da liderança de topo sobre o estado desejado e sobre o plano para lá chegar é vital. Oreg, Vakola e Armenakis (2011), numa análise às reações à mudança em 79 estudos quantitativos, ao longo de 60 anos, concluíram que o DO é percecionado como tendo efeitos positivos na organização quando (1) existe confiança nos executivos de topo, (2) as pessoas são envolvidas no processo de tomada de decisão e (3) existe uma predisposição positiva em relação à mudança por parte dos líderes. Torna-se, por isso, crítico na fase inicial do processo de DO endereçar as questões políticas, que decorrem dos interesses e agendas individuais, e alinhá-las com os interesses da organização. As pessoas perguntar-se-ão "o que vou ganhar ou perder com esta mudança?", sendo fundamental que o futuro desejado enderece as preocupações das pessoas e os benefícios da mudança.

2. Mover/agir ou intervir promovendo a reestruturação cognitiva

- a) Clarificar o problema e fazer o diagnóstico, examinando as alternativas e estabelecendo os objetivos da mudança, transformando as intenções em esforços de mudança reais, seja na estrutura, na organização do trabalho e nos sistemas. Dar feedback permanente ao sistema para planeamento conjunto.

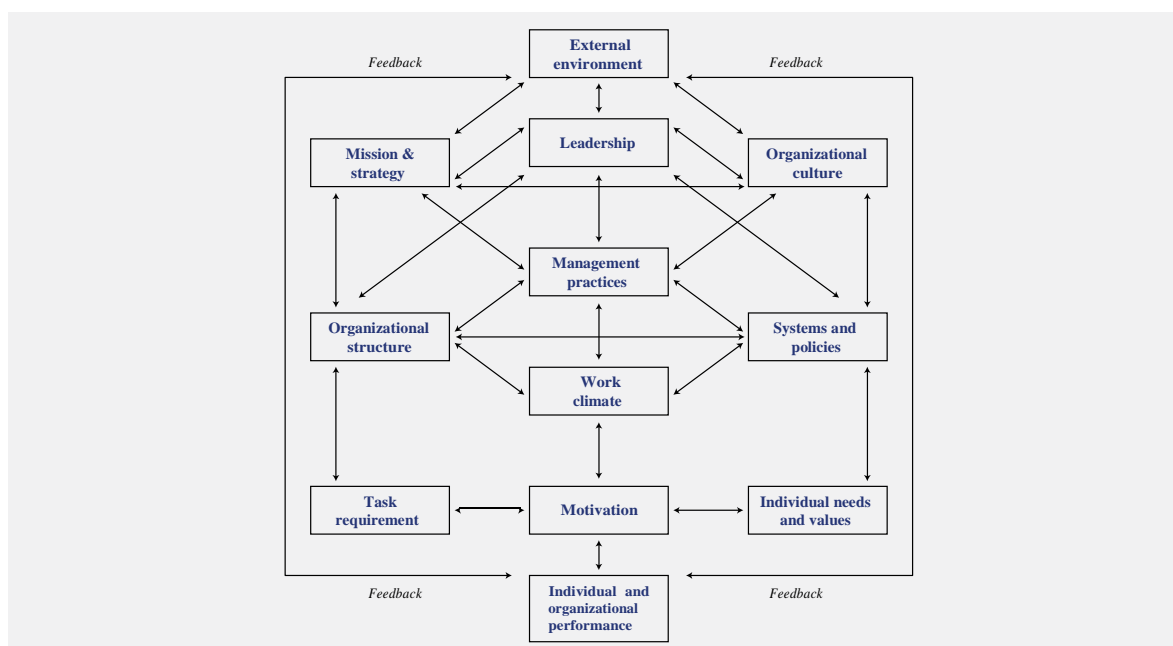
- b) Ajudar as pessoas a ver as coisas de forma diferente e a responder de forma diferente no futuro. Nesta fase, é fundamental haver um processo de identificação com um modelo de liderança, mentor ou chefia que dê o exemplo para que as pessoas possam visualizar fisicamente a mudança e confiar que ela é possível. Outro aspeto importante é o de procurar casos de sucesso, testemunhos, exemplos e informação no exterior que mostrem novos modelos sociais da empresa
 - c) Fotografar o ambiente à procura de informação nova e relevante que clarifique e mostre novas abordagens ao trabalho (estudos de caso, testemunhos, etc.).
3. Recongelar, estabelecendo um processo que torne seguros os novos comportamentos e que ajude a sustentar e a alavancar as mudanças:
- a) Atender à componente pessoal que envolve muita prática dos novos comportamentos e muito feedback;
 - b) Atender à componente relacional que pressupõe que o novo normativo é levado para os grupos para que as pessoas que estão a ensaiar os novos comportamentos não sejam tratadas como casos desviantes.

Dado que uma organização é um sistema social aberto, os processos de mudança são cíclicos nas organizações, razão pela qual a prática de DO acompanha os ciclos normais da vida organizacional – planeamento, orçamentação, reporte, etc., e que geram novos dados e nova informação. Quando estes eventos perturbam as pessoas na organização, elas rapidamente irão procurar o equilíbrio e regressar às práticas habituais. É por esta razão que é fundamental institucionalizar a mudança em processos e práticas que a integrem no padrão normal de vida da organização para que o sistema humano atue como uma força propulsora e não como uma força bloqueadora. Dada a complexidade associada à transformação da cultura como resultado das diferentes culturas em sobreposição – cultura nacional, do setor, organizacional, profissional e crenças e perfil dos fundadores e donos – o processo deve obedecer a um conjunto de princípios e de práticas e de estar alicerçado num modelo de intervenção que promova congruência na organização.

O modelo de desempenho organizacional e mudança de Burke-Litwin de 1992 (Burke e Noumair, 2015) especifica as interdependências entre as várias variáveis organizacionais e distingue dinâmicas transformacionais e transacionais no comportamento

e na mudança organizacional que são críticas no planeamento da mudança, a partir das diferenças entre os conceitos de clima organizacional e de cultura organizacional, bem como das variáveis por eles influenciadas. Trata-se de um modelo que, apesar de estabelecer relações de interdependência entre as variáveis, estabelece também relações causais. Tem como pressuposto que a mudança decorre mais de fatores externos que qualquer outro fator e que as variáveis transformacionais têm mais peso na mudança que as transacionais. A mudança pode começar em qualquer uma das variáveis, contudo o seu peso e força na dinâmica da mudança é diferente. Os fatores transformacionais resultam da interação com forças externas e requerem um novo comportamento e cultura por parte da organização; o clima resulta de fatores transacionais:

Figura 4 - Modelo de Desempenho Organizacional e Mudança de Burke-Litwin (1992)



Fonte: Burke e Noumair, 2015

O ambiente e condições externas influenciam o desempenho organizacional e têm um impacto direto na missão e estratégia, na ação da liderança e na cultura organizacional. A produção de mudança e de desempenho organizacional precisa de ser facilitada e sustida por um conjunto de alavancas. De acordo com o modelo, a necessidade da organização se transformar para se adaptar a mudanças nas condições externas, requer alterações nos fatores transformacionais: (1) na missão e plano estratégico para a concretizar declarados pela

gestão de topo e percebidos pelos colaboradores na organização; (2) na liderança, designadamente no comportamento executivo que fornece direção e modela e encoraja à ação; (3) na cultura organizacional, enquanto coleção de regras, valores e princípios que guiam o comportamento organizacional e que são o resultado da história, costumes e práticas na organização. Para que a missão e estratégia sejam implementadas eficazmente, torna-se necessário atuar num conjunto de fatores operacionais, mais especificamente: (4) na estrutura – que se traduz no arranjo de funções e de pessoas em áreas e níveis de responsabilidade, de decisão, de autoridade e no desenho das interdependências; (5) nas práticas de gestão que traduzem o que a estrutura de liderança faz no dia-a-dia quando utiliza recursos humanos e materiais à sua disposição para implementar a estratégia da organização; nos sistemas desenhados para facilitar o trabalho, tal como os sistemas de recompensas e de controlo, em particular, o sistema de informação de gestão, de gestão por objetivos, de gestão orçamental e de alocação de recursos humanos. Intervir ou não intervir nestes fatores tem um impacto direto no (6) clima, conceito que traduz as impressões, expectativas e sentimentos das pessoas no seu local de trabalho e afeta as relações com chefias, com colegas e com outras unidades. As alavancas de tipo operacional como a estrutura, práticas de gestão sistemas estão diretamente relacionadas e afetam fatores ligados diretamente aos indivíduos e de curto prazo, como (7) os requisitos da função e competências que constituem os comportamentos requeridos para desempenhar com sucesso as funções na organização e também a adequação entre a pessoa e a função; e (8) as necessidades e valores individuais que consistem nos fatores psicológicos ligados aos pensamentos e emoções que as pessoas aplicam ao seu trabalho. Ambas as alavancas, requisitos da função e competências e necessidades e valores individuais condicionam a (9) motivação que traduz a força e a energia para as pessoas perseguirem objetivos, agirem e persistirem até se sentirem satisfeitas, e que também é diretamente afetada pelo clima. Todas estas alavancas, transformacionais, operacionais e de curto prazo determinam o desempenho individual e organizacional.

Para os autores, iniciada a intervenção, e atuando em múltiplas alavancas de mudança, é fundamental que no decurso da gestão do processo de mudança sejam acautelados vários aspetos designadamente: (1) desligar do passado - a mudança afeta emocionalmente as pessoas pelo que é fundamental fazer um corte com o passado, honrando-o e não ignorando as emoções e sentimentos das pessoas. Muitas vezes a resistência vem da falta de fecho, algo por esclarecer, resolver ou que não foi dito; (2) gerir

a transição - o compromisso das pessoas está intrinsecamente ligado ao seu envolvimento nos processos de mudança, de preferência intervindo ao nível dos grupos e não apenas individual, na medida em que a mudança individual é mais rápida se a distância com o normativo do grupo for menor; (3) fornecer feedback regularmente à organização para evitar a interpretação; (4) criar símbolos, acrónimos ou linguagem que liguem as pessoas ao processo de mudança e crie narrativas comuns e partilhadas; (5) estabilizar a mudança e informar a organização acerca do que não vai mudar. Não se deve tentar mudar tudo ao mesmo tempo porque os sistemas precisam de estabilidade; (6) reforçar comportamentos ligados à mudança dando-lhes visibilidade e alinhar o sistema de recompensas. Um modelo de desempenho organizacional e mudança como o de Burke-Litwin possibilita organizar as várias intervenções de DO numa sequência, compreender e estabelecer as interdependências e precedências entre as várias iniciativas e alavancas e, por essa via, avaliar os seus efeitos e mudanças face aos objetivos pretendidos.

Watson (1967) e Piderit (2000) defendem uma perspetiva mais inclusiva das forças de resistência à mudança que trate essas forças como uma tendência para prosperar, preservar e para alcançar equilíbrio. Os autores alertam para que, nos processos de mudança, convencionou-se utilizar o termo resistência à mudança - termo emprestado da física para definir uma força de resistência contrária a um movimento e no sentido da manutenção do *status quo* -, apesar do conceito ter limitações e não capturar toda a complexidade das respostas individuais às mudanças organizacionais. Na realidade, respostas pouco favoráveis à mudança podem ser motivadas por intenções legítimas, e acabar por resultar em preocupações e perspetivas válidas postas de parte. O convencionar-se o conceito de resistência na teoria da mudança pode, na opinião dos autores, ter levado à adoção de conjunto de premissas, como a de que vai sempre haver resistência à mudança e à adoção da perspetiva dominante daqueles que implementam as mudanças em detrimento da perspetiva daqueles que são afetados por ela, quando na realidade a resistência pode ser o resultado da perceção de excesso de uso do poder e da falta da gestão participativa. Piderit (2000), em particular, propõe assim uma evolução no conceito de resistência à mudança para o de resposta à mudança, conceptualizada em múltiplas dimensões - cognitiva, emocional, e comportamental, considerando toda a sua ambivalência como resultado de se tratarem de respostas que se desenvolvem de forma dinâmica e que se alteram e evoluem.

Burke e Noumair (2015) consideram que nem sempre os modelos de DO são suficientes para dar conta das forças que influenciam o comportamento dos indivíduos e

organizações. Eles fornecem uma abordagem robusta e congruente para gerir e liderar processos de mudança mas não permitem explicar todo o comportamento organizacional que vai para lá do modelo, e onde se encontram os aspetos inconscientes e irracionais do comportamento humano e do sistema social e, em última análise, ajudar a compreender porque 70% dos processos de mudança falham (Kotter, 1996, 2015; Nohria e Beer, 2000; Burke e Noumair, 2015). As respostas à mudança são complexas e muitas das vezes ambivalentes, razão pela qual para os autores, os modelos devem ser conjugados com a teoria psicodinâmica, a intervenção no grupo como um todo e abordagens socio-estruturais para atuar, em DO, ao nível destes fenómenos e processos ocultos. Dado que a teoria psicodinâmica preconiza que os sistemas sociais têm uma dinâmica inconsciente que molda o comportamento, mas que não é visível, a sua aplicação tem como implicação alargar o campo de dados em DO para a intervenção no sistema ao que é invisível, não mensurável, não verbalizado e sentido na experiência com os atores sociais. Essa experiência emocional constitui dados válidos para a intervenção. Por exemplo, as reações das pessoas ao diagnóstico ou às intervenções no sistema constituem dados comportamentais que espelham a cultura e as forças que pretendem levar o sistema de volta para um estado de homeostasia. A intervenção no grupo como um todo, com o recurso a técnicas variadas de dinâmica de grupo possibilitam o desenvolvimento da consciência individual de cada membro, bem como alterações no sistema coletivo da equipa. Por último, e ainda de acordo com Burke e Noumair, 2015, as abordagens socio-estruturais como o método BART (*Boundary, Authority, Role and Task*) ou GRPI (*Goals, Roles, Processes and Interpersonal Relationship*) permitem compreender o grau em que os grupos e a organização são interdependentes e como o trabalho se encontra estruturado e interligado, aproximando a intervenção em DO da linguagem organizacional e como tal tornando-a mais fácil de utilizar para ser complementada com os métodos anteriores. A combinação destas várias abordagens e métodos de intervenção, no âmbito da teoria psicodinâmica, a intervenção no grupo como um todo e abordagens socio-estruturais, com a aplicação de um modelo integrado de desenvolvimento organizacional aumentam a probabilidade de sucesso nos processos de mudança.

A história da humanidade e a história das organizações é o resultado da ação das pessoas e do exercício da sua liderança. Mas a complexidade dos contextos, das diferentes

realidades organizacionais e da ação humana torna difícil compreender o papel da ação da liderança nos processos de mudança, de adaptação e de transformação. A síntese da teoria da liderança, da cultura organizacional e dos processos de desenvolvimento organizacional retrata bem essa dificuldade. Mesmo a aplicação cuidada de um modelo interdependente e causal de desenvolvimento organizacional como o de Burke-Litwin (1992) não consegue abarcar toda a complexidade de respostas humanas à mudança, como resultado da interpretação subjetiva e que explicam em grande parte a ineficácia dos processos de mudança estudados ao longo de 60 anos (Sainsaulieu, 1997). O problema central da tese é o de compreender qual é esse papel da liderança e em que é que se traduz no respeitante à sua capacidade para criar um ambiente organizacional capaz de integrar toda esta complexidade e de se adaptar e ser bem-sucedido em contextos em permanente mudança. A apresentação e discussão do quadro teórico de referência que a seguir se apresenta, e que servirá de base à análise e explicação dos dados, sistematizará as opções teóricas para abordar este problema e responder à questão de partida.

Capítulo 2 - Quadro teórico de referência e modelo de análise

2.1 Liderar processos de transformação organizacional: a construção de culturas de liderança

“E para nós, no presente, quando vimos ao mundo e nos desenvolvemos, começamos ainda por existir e só mais tarde pensamos. Existimos, e depois pensamos e só pensamos na medida em que existimos, visto o pensamento ser, na verdade, causado por estruturas e operações do ser.”

António Damásio (2001 [1994]: 254)

A escala e a complexidade da globalização nos dias de hoje dão ao trabalho de institucionalização, de integração e de identidade uma importância vital para o sucesso e eficácia da liderança num mundo global - trabalho institucional para lidar com a incerteza; trabalho de integração para lidar com a complexidade; trabalho de identidade para lidar com a diversidade (Kanter, 2010: pp.569-609). A clareza institucional pode equilibrar a incerteza em contextos de mudança acelerada, e o papel dos líderes é o de responder à pergunta: "Quem somos?", identificando um propósito maior que o lado transacional dos negócios e criando e atribuindo significados para as ações e decisões na empresa. Trata-se da função simbólica da liderança e do seu papel na criação de significados para as pessoas. O papel da liderança é tanto simbólico como estratégico porque com o aumento exponencial de informação e dos fluxos, torna-se crítica a agregação por via dos símbolos e da legitimação das ações. O trabalho institucional infunde assim significado na organização, e consiste em investir em atividades e relações que não se traduzem diretamente em resultados, mas que mostram às pessoas e à sociedade em que é que a instituição acredita e defende e como vai perdurar no futuro. O trabalho institucional é na realidade uma estratégia de sustentabilidade e a responsabilidade social corporativa pode tornar-se uma estratégia de negócio e de relação com a sociedade e interlocutores-chave. Tal como quando, e por exemplo, os processos de criação e de gestão por valores criam oportunidades para as empresas promoverem diálogos, ligações emocionais e aprendizagem coletiva, até que progressivamente os valores

começam a guiar as decisões de negócio. O valor simbólico do trabalho institucional pode também desenvolver-se externamente, quando por exemplo, uma empresa se coloca ao serviço da sociedade ou da comunidade, ajudando a criar significado para as pessoas, a repor a confiança nas organizações e nos seus líderes e estender o papel das organizações para lá da sua função financeira, e recentrando-as na sua função social e económica. A globalização implica a gestão de mais e variadas variáveis, em simultâneo. Liderar a complexidade decorrente da elevada interdependência e velocidade da mudança exige rapidez nas respostas e aceleração na inovação. O trabalho de integração é difícil de fazer em estruturas formais e rígidas, na medida em que requer fluidez e circulação de ideias, circuitos de informação e de comunicação mais informais e ágeis entre as necessidades dos clientes e a capacidade da organização para se organizar rapidamente para lhes responder. A perspetiva é de fora para dentro, e o cliente é o foco do trabalho de integração dos líderes. A inovação vem do terreno, do mundo operacional, próximo dos clientes, e torna-se orgânica - as ideias e os projetos deixam de estar no topo e passam a estar essencialmente nas equipas ou na integração entre departamentos das empresas. O acesso a recursos e o poder de decisão tem também necessariamente que ser descentralizado, mudando o centro de gravidade para os indivíduos e equipas. Para tal é fundamental haver clareza na direção e nos valores. A liderança é muito mais eficaz a estimular a mudança e a inovação, sendo o seu papel o de dar direção e criar processos sem nunca constranger os resultados ou as respostas esperadas para os desafios e problemas. As ideias e as possibilidades de inovação vêm das pessoas e das equipas e deixam de emanar da liderança de topo. Pressupõe que o controlo deixa de ser exercido pela liderança e que uma liderança mais distribuída pelos restantes níveis da organização aumenta a capacidade da empresa para lidar com a complexidade dos desafios que o mercado e o contexto lhe colocam. E pressupõe também um trabalho em torno da identidade social e da gestão da diversidade humana cada vez maior.

As competências necessárias à boa liderança vêm de trás, são muitas e variadas, e os vários modelos descritos no capítulo anterior ilustram-no. O que é novo é o contexto em que os líderes têm de gerir fazendo do exercício da liderança, um exercício com muitas variáveis externas e internas que não controlam. O contexto atual requer níveis de competência sem precedentes nas gerações anteriores. Para serem capazes de lidar com a complexidade dos desafios do contexto no mundo atual - sociedade do conhecimento, economia global em permanente mutação e em luta por recursos escassos, inovações tecnológicas de carácter disruptivo, uma pressão nunca antes vista para a competitividade, alterações nos sistemas

de valores, nos paradigmas de gestão, de responsabilidade social e ambiental e no papel do consumidor – os líderes precisam de crescer mentalmente, de se adaptar e de aprender e de fazerem o mesmo com as suas equipas. A consciência coletiva da maior parte das equipas de gestão não tem a complexidade e desenvolvimento necessários para lidar com a mudança sistémica e cultural que as organizações necessitam hoje. A mais recente teoria da mudança e da liderança mostra que a mudança extrínseca é profundamente interdependente com a mudança intrínseca (Joiner e Josephs, 2007; Kegan e Lahey 2009; Kegan, 2010; Scharmer, 2007; Scharmer e Kaufer, 2013; Anderson, 2008; Anderson e Adams, 2016). Joiner e Josephs (2007) introduzem o conceito de agilidade na liderança – líderes que operam com eficácia num contexto de elevada complexidade e em que as condições variam rapidamente – e, correlacionam a agilidade com o desenvolvimento pessoal na vida adulta.

Cada evolução no sistema operativo (cognitivo, emocional e comportamental) vem aumentar a capacidade para lidar com maior eficácia e agilidade com a complexidade do contexto. Os resultados da investigação que Kegan e Lahey (Nohria e Khurana, 2010) têm vindo a desenvolver aos longo de 30 anos, apontam para que no Século XXI, quer estejamos a falar da China, da Índia, dos EUA ou da Europa, a competência humana será a variável crítica e diferenciadora. Conhecimento e competências não serão provavelmente suficientes e níveis maiores de consciência individual e coletiva serão requeridos. As organizações precisam de induzir maiores níveis de reflexão e de pensamento e de colaboradores que sejam capazes de refletir e de se compreenderem melhor a si próprios e ao mundo que os rodeiam. Os líderes não serão capazes de sozinhos gerir tamanha complexidade porque deixaram de ter sozinhos a solução para os problemas. Precisam de equipas mais conscientes, mais desenvolvidas, na aceção de Kegan e Lahey. O líder herói ou carismático poderá até ser útil em contextos de medo, de adversidade, de lutas de poder, de perda de sentido e de significados, de perda de valores, de transformação profunda, de destruição das crenças fundamentais, mas a sustentabilidade das organizações dependerá sempre de uma liderança mais distributiva e de aprendizagem e desenvolvimento organizacionais. A velocidade com que o mercado muda e a crescente interdependência induzem níveis de complexidade e de imprevisibilidade para os quais os líderes sozinhos nem sempre têm resposta. A estratégia e a inovação estratégica tornaram-se orgânicas e passam a nascer cada vez mais do diálogo coletivo e por isso é importante aumentar os níveis de participação.

A relação entre a complexidade do contexto e a necessidade de evolução no sistema operativo – mental, emocional e comportamental/ação não é nova e na verdade tem raízes ancestrais. O que é novo é a necessidade de estender esta evolução a maiores níveis da organização e de criar espaços de diálogo e de aprendizagem coletivos mais amplos. Espaços onde os líderes, nos vários níveis da organização, têm a oportunidade para se tornarem mais conscientes dos seus mapas mentais e dos resultados que esses mapas estão a criar no coletivo. Espaços ainda onde podem coletivamente ter diálogos generativos para fazer face aos problemas do sistema sociotécnico, do negócio e contexto (Bohm, 1994, 2004 [1996]; Senge *et al*, 2005).

No atual contexto e com os atuais desafios, que Heifetz (2009) designa de natureza adaptativa, os atores têm de se perceber a si próprios como parte integrante do sistema e do problema, e necessitam de pensar sistemicamente sobre esse mesmo sistema. É o que o autor designa da prática da liderança Adaptativa. Scharmer e Kaufer (2013) consideram que se estão a criar resultados que coletivamente ninguém quer e que se vivem hoje tempos de falha massiva das instituições. Estes tempos requerem uma nova consciência e uma nova capacidade de liderança individual e coletiva para fazer face aos desafios de forma mais intencional e estratégica. A velocidade da mudança tecnológica acelera o passo da destruição criativa, de produtos, de empresas e de setores, na aceção de Shumpeter (1996 [1942]), o que conduz a novas formações e reconfigurações das estruturas. A imprevisibilidade é maior nos dias de hoje. Os problemas não estão bem definidos, as soluções não são conhecidas, os interlocutores mudam facilmente e o risco é muito maior. Este insucesso no coletivo deve-se, na opinião dos autores, a uma incapacidade para compreender uma dimensão mais profunda da liderança e da mudança transformacional. Sabe-se muito sobre o que os líderes fazem e como fazem, mas muito pouco sobre quem são – “eu interior” – e como operam, apesar de esta dimensão acabar por ter uma função determinante, na vida organizacional ainda que praticamente invisível (Kets de Vries, 2006), nos processos de formação da realidade e da mudança transformacional. Para Scharmer e Kaufer (2013) vive-se uma profunda crise da civilização e o mundo não sabe para onde está a ir. Não existe um pensamento cultural ou filosófico unificador. Os negócios são governados por ideias medíocres e a maximização do retorno do investimento é uma dessas ideias uma vez que as ideias medíocres não mobilizam as pessoas porque não criam significado. O foco no negócio e no fim último de fazer dinheiro como se tratando de um

padrão comum e normal tornou-se preponderante face a uma consciência e pensamento mais integrais:

“Os desafios deste século requerem uma atualização da lógica económica e do sistema operativo. Necessitamos de mudar de um sistema obsoleto assente no ego (ego-system), apenas focado no bem-estar individual, para um sistema assente na ecologia (eco-system) que enfatiza o bem-estar de todos. Um novo tipo de liderança é necessário.”

Scharmer e Kaufer, 2013

Heifetz (2009) que com o conceito de liderança adaptativa liga o conceito de liderança aos processos de mudança e de transformação define a liderança como a prática de mobilizar pessoas perante desafios e de prosperar em contextos de mudança. A palavra prosperar é oriunda da biologia evolucionista, onde a necessidade de prosperar induz adaptações bem-sucedidas e que resultam essencialmente de três características: (1) a preservação do ADN essencial à preservação da espécie; (2) a expulsão do ADN que deixa de servir as necessidades do momento; (3) a criação de novos arranjos de ADN que possibilitam à espécie ser bem-sucedida para prosperar em ambientes novos e mais exigentes. As adaptações de sucesso permitem aos sistemas vivos utilizar o melhor da sua herança genética. Neste sentido, colocam-se questões normativas acerca de valor, propósito e processo. Prosperar em biologia significa propagar a espécie, numa organização implica uma liderança que a orquestre e implemente, ancorando-a em valores, competências e orientações estratégicas que perdurem na organização, e que combinam o conservadorismo com o progresso, garantindo a sustentabilidade da organização. Novas adaptações implicam perdas e novos arranjos, pelo que geram quase sempre padrões de resposta defensivos que operam a um nível individual e sistémico na organização, e que por isso devem ser diagnosticados e contrapostos. A adaptação leva tempo e por isso a cultura muda lentamente.

Qualquer sistema social (organização, país ou família) é como é porque aqueles que têm papéis de autoridade formal e informal (ex. pessoas mais antigas na organização) a querem assim. Mesmo podendo parecer disfuncional e a correr riscos o sistema está organizado e funciona para alcançar os resultados desejados. O sistema como um todo optou

por viver com “gaps” entre os valores que preconiza (*theories espoused* /explicitadas) e a realidade (*theories in-use* / praticadas), na medida em que a eliminação do dessa diferença é muitas das vezes mais dolorosa e menos vantajosa para a coligação no poder do que continuar a viver com ele (exemplo do valor da transparência versus prática de controlo da informação). Há sempre perda na mudança. Trata-se do sistema de imunidade à mudança da organização (Kegan, 2009), assente num conjunto de crenças profundamente enraizadas que justificam o sistema operativo corrente dos seus líderes. Este sistema de imunidade pode funcionar como um travão à mudança e justificar grande parte do comportamento organizacional.

A causa mais comum para ineficácia na liderança prende-se para Heifetz (2009) com a confusão entre desafios técnicos e adaptativos. Os desafios técnicos têm respostas e soluções que podem ser implementadas com recurso ao saber-fazer técnico; os desafios adaptativos são complexos, não se conhece a solução, envolvem a gestão de vários interlocutores e pressupõem aprendizagem, respostas emocionais e percas. Só podem ser endereçados com uma transformação nos modelos mentais e mudanças ao nível das crenças das pessoas. O senso comum diz que “as pessoas resistem à mudança”, o que não é totalmente verdade. Na verdade, a maior parte das pessoas adere e adota mudanças quando tem a certeza que elas são boas para si (Heifetz, 2009). O que as pessoas resistem não é à mudança, mas sim à perda que lhe está associada. Donde que, o principal desafio num processo de mudança é o de compreender quais são as percas que estão em causa. Estas percas são difíceis de identificar, na medida em que implicam escolhas difíceis, compromissos concorrentes, na maior parte das vezes inconscientes e a incerteza do desconhecido, além do medo de falhar. Também porque implicam respostas emocionais, o desenvolvimento de novas relações, competências e crescimento.

Duas tendências profundas alteraram radicalmente a natureza dos desafios nas organizações, tornando-os de natureza adaptativa e alterando também o que é necessário para os líderes serem bem-sucedidos: A velocidade da mudança e a crescente interdependência e complexidade. Sobre muito poucas coisas existem hoje garantias, mas não há muitas dúvidas de que estes dois pontos tenderão a aumentar. Quando a velocidade se faz acompanhar de elevada imprevisibilidade, as ameaças e as oportunidades para o futuro passam a ser extremamente difíceis de prever. Este contexto explica a necessidade de desenvolver organizações ágeis – organizações que antecipam e respondem rapidamente às

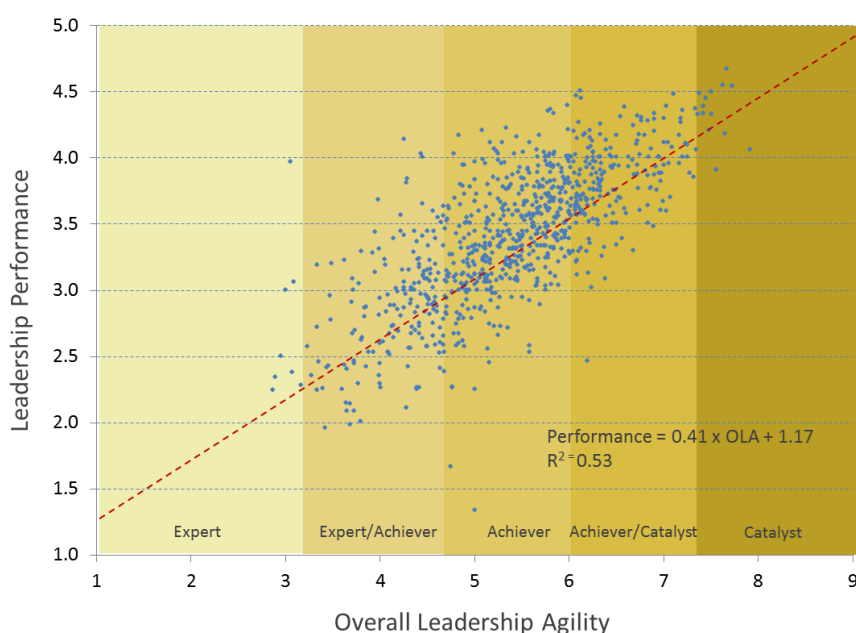
alterações do contexto. A agilidade organizacional está intimamente ligada à agilidade na liderança. O conceito de agilidade, na aceção de Joiner e Josephs (2007) representa intencionalidade e proactividade. Quanto maior for o ambiente de turbulência, ambiguidade e complexidade, maior o nível de agilidade na liderança requerido. Os investigadores encontraram uma correlação positiva entre os níveis de agilidade na liderança e os níveis de desenvolvimento pessoal dos líderes. Na sua investigação, os líderes mais bem-sucedidos em ambientes disruptivos como os que se descreveram atrás exibiam agilidade em compreender o contexto, agilidade para gerir interlocutores-chave, agilidade criativa e agilidade pessoal. Os níveis de agilidade não se encontravam diretamente correlacionados com maiores níveis de responsabilidade organizacional, ainda que ficasse demonstrado que à medida que se subia na organização, os níveis de exposição à turbulência eram maiores. Por outro lado, o impacto da mudança e a complexidade são cada vez mais difusos e atingem de forma profunda maiores camadas da organização. Vários estudos corroboram que os líderes se tornam mais eficazes à medida que os seus níveis de agilidade aumentam (Cook-Greuter, 2002; Rook e Torbert, 2005). A complexidade do desenvolvimento em cada estágio é evidenciada pela percentagem de líderes em cada nível de agilidade. Cada nível de agilidade tem uma correlação com um determinado nível de desenvolvimento pessoal (Kegan e Lahey, 2009).

Os níveis de agilidade na liderança ilustram uma hierarquia na cultura de liderança (ver detalhe em anexo, nas páginas 6 e 7). As organizações, tal como as pessoas, desenvolvem-se num *continuum* da dependência, passando pela independência até à interdependência (McGuire e Rhodes, 2009). Em culturas de liderança dependentes que os autores estimam representarem 45% das culturas de liderança, a liderança decorre das posições de autoridade e o controlo e o poder residem no topo da organização. O sucesso depende da obediência à autoridade e da lealdade e o reconhecimento advém do domínio do conhecimento técnico. Nestas culturas existe uma abordagem conservadora à mudança e o foco é colocado na estabilidade. Nas culturas de liderança independente que se estima que representem cerca de 35% das culturas de liderança, a liderança emerge de uma variedade de indivíduos baseada no conhecimento e especialização. A autoridade e o controlo estão distribuídos ao longo de uma estrutura hierárquica e valoriza-se a tomada de decisão descentralizada, a competição, o conhecimento e a responsabilidade individual. O desempenho individual é a fonte de sucesso e estatuto. O foco é colocado no sucesso e na adaptação rápida e em superar a concorrência num mundo em mudança e competitivo.

Sucesso significa ser bem-sucedido a produzir resultados nos respetivos domínios e por essa via contribuir para o sucesso organizacional. Nas culturas de liderança interdependentes (cerca de 10%), a liderança resulta da ação coletiva o que requer a prática da inquirição, aprendizagem, e a capacidade para trabalhar com desafios complexos. A autoridade e o controlo são partilhados baseado no desenvolvimento de competências estratégicas para toda a organização. A atitude é de colaboração num mundo em mudança para que a nova ordem organizacional e estruturas emergjam do trabalho coletivo. Os erros são oportunidades para aprender individualmente, nas equipas e na organização como um todo e o feedback é uma ferramenta poderosa para o sucesso coletivo. Existe uma maior capacidade para trabalhar eficazmente entre áreas e negócios ou outras fronteiras organizacionais, mais abertura e assertividade. Os critérios de sucesso são mais abrangentes e são procuradas sinergias em toda a empresa.

Cada nível de cultura de liderança tem associados crenças, comportamentos e práticas que permitem à organização em determinados momentos da história responder aos desafios de adaptação e de mudança que o negócio e o contexto lhe colocam. Cabe à liderança fazer evoluir a cultura para tornar a organização mais proficiente na resposta a esses desafios e desenvolver o seu sistema social indo além do nível atual de desenvolvimento quer no pensamento, relações sociais e ação. Desenvolver a cultura de liderança é na realidade desenvolver o potencial humano instalado nos vários atores na organização para o nível necessário para responder às pressões do contexto. Para isso é fundamental fazer o diagnóstico correto da cultura de liderança instalada para de seguida ser definida a cultura de liderança requerida para fazer face ao contexto e para que sejam criados e implementados planos de mudança que promovam o desenvolvimento organizacional desejado. Os resultados da investigação em liderança mostram uma forte correlação entre níveis de agilidade na liderança e a eficácia na liderança:

Figura 5 – Correlação entre níveis de agilidade e eficácia na liderança



Fonte: Joiner, Bill and Josephs, Stephen, “Leadership Agility”, Jossey-Bass, 2007

Nos processos de mudança ignora-se muitas vezes o papel da cultura e da cultura de liderança em particular, que é muitas das vezes o que provoca o descarrilamento nos esforços das organizações para se adaptarem e serem bem-sucedidas nos contextos de mudança que são impulsionados de fora para dentro da organização, como resultado de alterações nos mercados, na economia e na sociedade. Para McGuire e Rhodes (2009), a cultura de liderança prende-se com a representação e a criação de sentido que os líderes fazem da realidade e da realidade da empresa em particular e das ferramentas que utilizam para criar uma direção partilhada, alinhamento e compromisso na organização (DAC – direção, alinhamento e compromisso). A cultura na sua forma mais elementar é um mecanismo de sustentabilidade e de sobrevivência. Numa organização, a cultura tem o poder oculto de poder devorar as iniciativas estratégicas de mudança. Este poder oculto é poderoso, na medida em que as crenças e premissas não examinadas e não visíveis podem controlar uma organização. As decisões são tomadas e determinadas pelas crenças que são inconscientemente partilhadas na cultura onde os padrões de decisão estão formados, e são reforçados pelas práticas culturais (Schein, 2004).

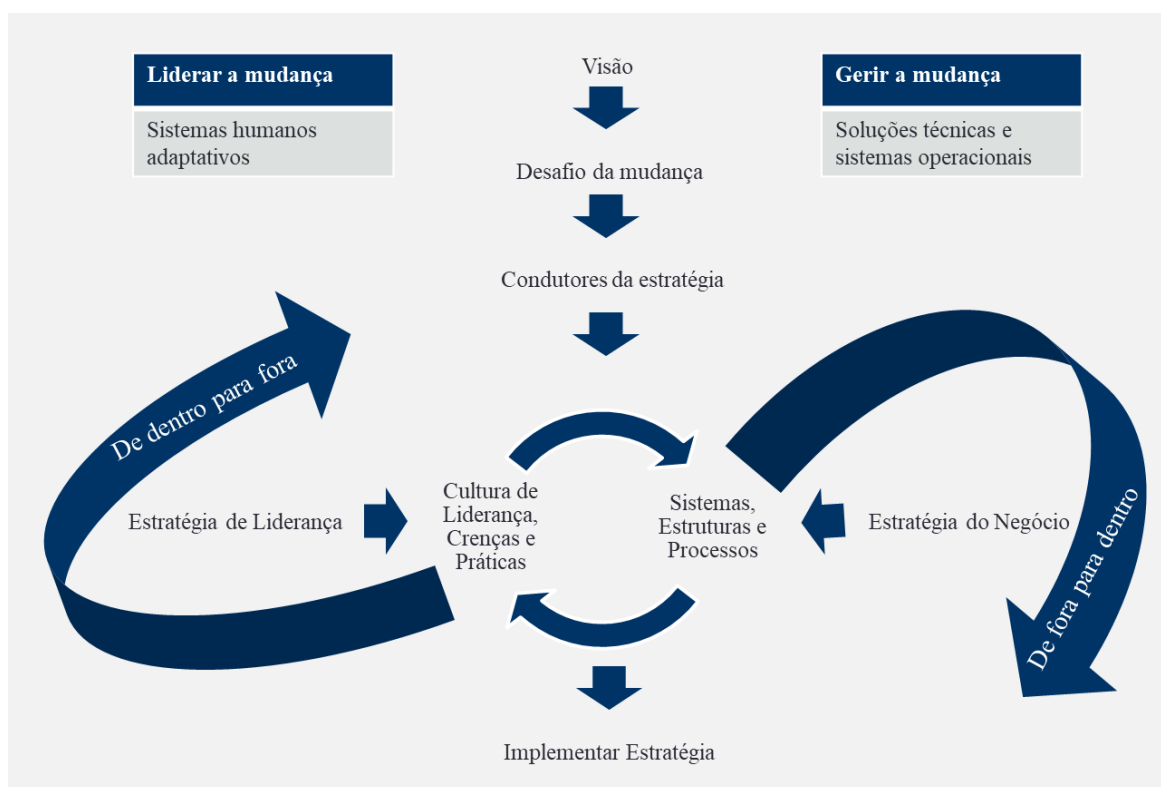
Se a agilidade na liderança está diretamente relacionada com a agilidade organizacional, logo com a cultura e com a cultura de liderança, significa que estamos

perante processos longos, com várias tensões e que obrigam a que sejam pensados com uma abordagem sistémica e integrada. Uma abordagem sistémica emana da visão e da estratégia da organização tendo em vista a sua implementação e interliga a estratégia de negócio com a estratégia de liderança para aumentar as probabilidades de sucesso. A eficácia da estratégia para atingir a visão de mudança e os resultados pretendidos está diretamente relacionada com o alinhamento entre os componentes do negócio – sistemas, estruturas e processos de suporte à execução e os componentes da liderança e cultura (Burke e Noumair, 2015). Em processos em que se pretende introduzir mudanças estratégicas, a sua implementação só se torna sustentável quando suportada por uma transformação dos líderes e da cultura da organização de dentro para fora na vertente da teoria de desenvolvimento de adultos de Kegan e Lahey (2009) e em linha com outros teóricos do desenvolvimento de líderes como Joiner e Josephs (2007), Torbert (2005) e Cook Greuter (2002) que argumentam que maiores níveis de agilidade serão necessários para ser-se eficaz no contexto de turbulência em que vivemos hoje o que pressupõe que terá que haver lugar ao desenvolvimento emocional e cognitivo para que os comportamentos perdurem e os líderes sejam eficazes e ajam de forma mais informada. O trabalho de mudança cultural visa capacitar a organização com novas formas de trabalhar e de responder aos desafios e problemas do contexto induzindo novas formas de pensar e interpretar a realidade, alterar crenças e paradigmas limitadores e desenvolver novas ferramentas e processos que contribuam para mais eficazmente a organização ser capaz de lidar e responder à crescente complexidade do negócio e do contexto. Preparar as organizações para os desafios do mercado e dos negócios é muito mais que criar novas estruturas, sistemas e processos (Burke e Noumair 2015), na medida em que são as pessoas que na realidade lideram e são responsáveis por implementar ou não os processos de mudança, donde que é fundamental gerir o sistema humano e social e a sua resposta à mudança (Crozier e Friedberg, 1977; Sainsaulieu, 1997; Burke e Noumair, 2015), como resultado das alterações de papéis, relações sociais entre atores e destes com a gestão. Por outro lado, os processos de mudança poem muitas das vezes em causa velhos paradigmas sobre os quais assentou o sucesso anterior da empresa e convidam a novas formas de organização do trabalho, de distribuição do poder, de colaboração, de liderança e de interação.

O objetivo da mudança cultural é o de ativamente capacitar a organização com novas formas de pensar, de dialogar e novas ferramentas para agir que lhe permitam lidar e responder de forma eficaz com os desafios do contexto. À medida que estes se tornam mais

complexos, a cultura tem também de evoluir para um nível de complexidade correspondente. No futuro, as empresas deverão desenvolver estratégias sociais que promovam maiores níveis de diálogo e de inter-relação entre as diferentes forças sociais da empresa enquanto atores de mudança, facilitados e induzidos por culturas de liderança mais ágeis e reforçar a interdependência entre a dimensão económica e a dimensão social. A abordagem da gestão foca-se habitualmente no desenho de uma estratégia de negócio, alavancada em sistemas, processos e estruturas que a sustentem, mas a transformação organizacional só acontece como resultado do desenvolvimento e da transformação cultural:

Figura 6 – Abordagem para transformar a cultura de liderança e a organização



Fonte: McGuire e Rhodes (2009). “Transforming your Leadership Culture”, p. 25

O desenvolvimento e a transformação da cultura de liderança de uma Organização decorrem da ação da liderança (Schein, 2004) num processo de aspiração, ou de adaptação ou de sobrevivência a contextos de mudança. Mas a cultura também se desenvolve como resultado da ação e interação humana nas organizações. O comportamento organizacional é o resultado de uma força produzida por centenas de ações humanas não inteiramente

controladas ou previstas. A ação coletiva e organizada das pessoas não é um fenómeno natural, mas sim uma construção social. Os indivíduos não se agrupam natural ou espontaneamente. As organizações resultam de soluções que pessoas relativamente autónomas, com recursos e competências particulares criaram e inventaram para resolver problemas colocados pela ação coletiva, em particular a necessidade de colaborarem para atingirem objetivos comuns, e sobreviverem ou prosperarem apesar das suas orientações divergentes. Estas soluções nem sempre são as melhores; são sempre soluções contingentes, indeterminadas e arbitrárias. Contudo, representam uma forma de estruturação humana da ação coletiva. Têm uma lógica e uma racionalidade próprias na tentativa de resolver problemas e de ultrapassar constrangimentos. Muitas vezes o resultado da ação coletiva tem muitos efeitos não previstos ou até perversos e que resultam da multiplicidade de escolhas individuais e autónomas, sendo desse ponto de vista e apesar de tudo racionais (Crozier e Friedberg 1977).

Como referido anteriormente, a força da ação coletiva e os jogos de poder quando inscritos na cultura passam a deter um poder coercivo invisível e podem ser determinantes no sucesso organizacional da empresa porque limitam a capacidade desta para se adaptar e para desenvolver o seu sistema económico (Sainsaulieu, 1997). É papel da liderança romper com os círculos viciosos disfuncionais e com os comportamentos improdutivos e defensivos (Argyris *et al*, 1987; Argyris e Schon, 1996) criando uma infraestrutura organizacional que possibilite o desenvolvimento de um sistema social forte. Para Burke e Noumair (2015), tal requer identificar e compreender nos processos de desenvolvimento organizacional (DO) as várias formas de resistência e os processos ocultos ativos no sistema social. Tratam-se de aspetos inconscientes e irracionais do comportamento humano manifestado em vários tipos de atitudes face à mudança. A ação da liderança nestas situações centra-se muitas vezes na comunicação de decisões e no desenvolvimento de estratégias de persuasão e dissuasão que aumentam a tensão nos sistemas sociais (Watson 1967) ou em decisões de gestão no âmbito da estrutura organizacional e de redistribuição do poder que produzam alterações no *status quo* e que demonstrem o novo normativo – contratações, despedimentos, promoções e outras formas de mobilidade (Kotter, 1996). As forças que contribuem para a estabilidade dos sistemas sociais são habitualmente percebidas como forças de resistência à mudança e têm de ser reduzidas para que a mudança seja concretizada com o menor *stress* possível. Contudo, a adoção de uma perspetiva mais inclusiva, como a de Watson (1967) e de Piderit (2000) que tratam essas forças como uma tendência para prosperar, preservar e para alcançar

equilíbrio, permite olhar para estas forças na tentativa de compreender os fatores e as necessidades que lhes estão por detrás e assim, possibilitar a adoção de estratégias para produzir movimento no sistema. A evolução no conceito de resistência à mudança para o de resposta à mudança, conceptualizada em três dimensões - cognitiva, emocional, e comportamental possibilita abarcar uma maior divergência de respostas e de vozes que é cada vez mais necessária, não só pela necessidade de implementar mais eficazmente mudanças, como também pela necessidade de ter organizações mais ágeis, com mais *empoderamento*, a utilizar todo o potencial e talento humano e a aprender coletivamente.

Promover níveis equilibrados de ambiguidade, tensão ou a antítese (Van de Ven e Poole, 1995) pode resultar em novas possibilidades e em melhores sínteses nos processos de mudança. Por outro lado, o conceito de Piderit de resposta à mudança recentra o papel da liderança, reforçando a importância da ação simbólica da liderança (Kanter, 2010) tal como referido no início do capítulo. É pelo resultado desta ação - trabalho institucional a lidar com a incerteza, no trabalho de integração para lidar com a complexidade, e no trabalho em torno da construção da identidade coletiva para lidar com a diversidade - que a liderança contribuirá para a neutralização dos jogos de poder, de comportamentos defensivos e improdutivos, muitas das vezes ocultos (Crozier e Friedberg, 1977; Argyris *et al*, 1987; Argyris e Schon, 1996; Burke e Noumair, 2015), aumentando a congruência progressiva entre a forma como as pessoas pensam, sentem e se comportam.

Com o aumento da volatilidade, da incerteza, da complexidade (identificada quando num fenómeno sistémico a causa e o efeito já não estão próximos no tempo e no espaço, (Scharmer, 2007) e da ambiguidade do contexto, a função da liderança deixa de ser exclusivamente a de tentar trazer equilíbrios para os sistemas, de responder a desafios técnicos alicerçada no conhecimento especializado e a de contribuir para necessidades humanas fundamentais como a segurança e a estabilidade, que para Heifetz é o papel da autoridade formal assente em modelos de liderança heroica (Cook Greuter 2002, Torbert 2005, Joiner e Josephs 2007, Heifetz, 2009), mas sim a de liderar essa mudança, ajudando as pessoas e a organização a adaptarem-se, fazendo evoluir o seu sistema cognitivo, emocional e comportamental e a serem bem-sucedidas ao longo desses processos (Cook Greuter 2002, Torbert 2005, Joiner e Josephs 2007; McGuire e Rhodes, 2009; Anderson, 2008; Anderson e Adams, 2016). Contextos com estas características requerem culturas de liderança diferentes, com maior agilidade na liderança e agilidade organizacional (Joiner e Josephs, 2007).

Mais recentemente, e na mesma linha da necessidade de fazer evoluir a liderança nas organizações para um novo estágio de desenvolvimento da consciência a somar a um sentimento que o atual paradigma de gestão é profundamente limitado e está a morrer e que novas tendências estão a emergir na biologia, na sociedade em geral e algumas organizações. Em particular, Frederic Lalloux (2014), após uma investigação profunda, defende que o atual paradigma de gestão chegou a um limite e não está a gerar maiores resultados ou maiores níveis de felicidade ou de *engagement* - dois terços das pessoas estão descomprometidas e desconectadas com as organizações com que colaboram. Estes resultados estendem-se aos líderes que também revelam cansaço - dos jogos políticos que têm de jogar, dos egos, da burocracia, das reuniões e dos inúmeros e sucessivos ciclos de orçamento, entre outros. A pesquisa de Lalloux descreve o processo de evolução e de desenvolvimento das sociedades e dos paradigmas da gestão inventados em cada estágio de desenvolvimento. Para Lalloux a atual visão do mundo e o sistema de crenças coletivo limita a forma como pensamos as organizações. Em 100.000 anos de história, a humanidade e a consciência humana fez uma grande viagem ao longo de vários estádios. A humanidade evolui em estádios, e em cada estágio deu um salto nas suas capacidades para lidar com o mundo - cognitivas, morais e psicológicas. Cada estágio tem um conjunto de valores, necessidades, motivações, moral, visão do mundo, estruturas de ego, tipos de sociedade, redes culturais e outras características fundamentais. E de estágio para estágio foram sendo criados paradigmas de gestão. Para o autor, vive-se hoje a emergência de um novo paradigma de gestão que já emergiu em 12 empresas estudadas por si e que o levam a advogar que é possível inventar uma nova forma de trabalhar, com mais significado, de forma mais produtiva, com mais poder distribuído e com níveis de consciência coletiva maiores. Nestas organizações, a estrutura é definida com base em princípios e práticas que são autogeridos por equipas pequenas sem chefia formal e com uma liderança distribuída. Como o poder está distribuído a pessoa inteira aparece mais naturalmente porque as pessoas deixam de jogar jogos para aceder ao poder e influenciar a decisão. É valorizada a pessoa inteira/integral e a empresa é gerida como um sistema vivo com um propósito e direção evolutivos, i.e., que ouve e ajusta-se ao que emerge na realidade e não a partir de uma estratégia previamente definida. A investigação de Lalloux e os estádios de desenvolvimento estão em linha com os estádios de desenvolvimento na liderança anteriormente referidos (Cook Greuter, 2002; Torbert, 2005; Joiner e Josephs, 2007).

Apesar da emergência deste novo paradigma a investigação mostra que grande parte da população atual ainda vive no paradigma de gestão âmbar/ conformista onde prevalece a hierarquia formal, a racionalidade e processos estáveis e replicáveis, maioritariamente presente na igreja católica, nas estruturas militares, no governo dos países e nos sistemas escolares públicos. Para o autor a generalidade das multinacionais encontra-se no nível laranja com paradigmas de gestão materialistas em que o mercado e o dinheiro são os principais reguladores, funcionam em regime de meritocracia e com sistemas e práticas orientados para a inovação e para a responsabilidade e gestão por objetivos. E, estimado em 10%, aparecem as organizações que são geridas a partir da cultura, com um paradigma de criação de valor não só para o acionista, mas sim para vários interlocutores-chave. Nestas organizações procura-se um propósito inspiracional e dar *empoderamento*, às pessoas. Porque se tratam de modelos evolutivos, numa mesma organização podem coexistir vários modelos organizacionais em simultâneo, como resultado da ação da liderança, e de um trabalho progressivo de institucionalização, integração e de identidade. Para informação detalhada sobre os seis estádios de desenvolvimento da humanidade ver anexo (página 8).

Também Ken Wilber, na obra “A Teoria de Tudo” (2001), identifica os estádios de desenvolvimento da mente humana, correspondentes a visões do mundo que progridem como numa espiral dinâmica de desenvolvimento interior e da evolução da consciência. Tal como os teóricos e investigadores atrás referidos, Wilber teoriza acerca do crescimento e desenvolvimento da mente como séries de estádios ou ondas de potencial por concretizar. Cada estádio, onda ou nível, pode ser ativado ou reativado em função das circunstâncias de vida e do contexto. A tabela 2 sistematiza e compara todas estas teorias. Optou-se por deixar a versão em língua inglesa para não alterar os significados de cada nível:

Tabela 2 – Comparação entre as várias teorias e estádios de desenvolvimento individual, organizacional e das sociedades

Moral Development Kohlberg	Maslow Needs	“Spiral Dynamics” Levels of Existence	Wilber Stages of Development	Lalloux Organizational Levels	Joiner & Josephs Agility Levels	Kegan Stages of Development
Post- Conventional	Self Transcendence	Indigo	Unitive-self			
		Turquoise - synthesis	Holistic-self		Synergist	5/6
	Self actualization	Yellow - systems	Integral Self	Teal	Co-creator	5 Self Transforming mind
		Green – people (10%)	Sensitive -self	Pluralist Green	Catalyst	4/5
Conventional	Self- Esteem	Orange – sucess (20%)	Rational self	Achievement Orange	Achiever	4 Self Authoring mind
	Belonging	Blue – order (40%)	Rule/role self	Conformist Amber	Expert	3/4
					Conformer	3 Socialized mind
Pre- Conventional	Safety	Red – power (20%)	Power Self	Impulsive Red	Operator	2 Imperial
		Purple – security (10%)	Magic/Animistic Self	Magic Magenta	Enthusiast	1 Impulsive
		Beige	Instinctive Self	Reactive Infrared		

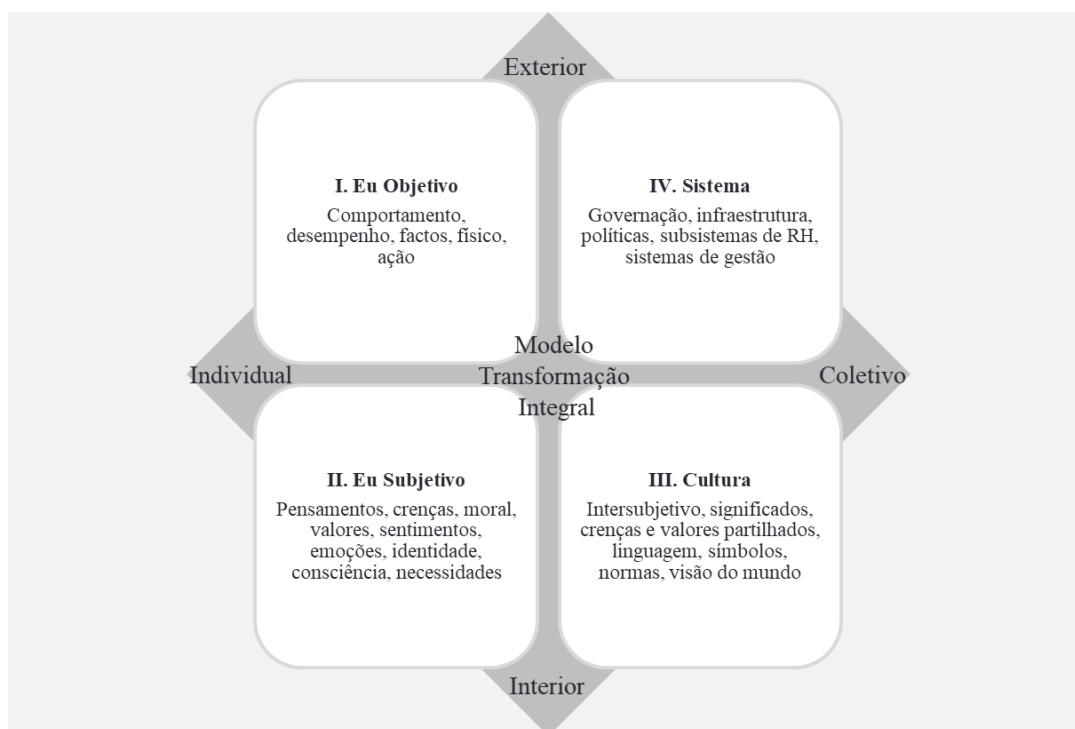
Perante a emergência o nível vermelho é ativado; na resposta ao caos a ordem da onda azul é necessária; na procura de emprego a concretização da onda laranja torna-se vital. Todos estes "memes" ou estádios têm um papel e uma função. A humanidade evoluiu de estádios mais egocêntricos e arcaicos, para estádios mais convencionais, estando agora a começar a evoluir para visões mais integrais. Cada estádio está associado a níveis de desenvolvimento e visões do mundo. Na passagem dos estádios pré-convencionais para convencionais, o narcisismo e o egocentrismo são transferidos para o coletivo do grupo, assumindo formas de etnocentrismo e conformismo na ordem azul e que evolui posteriormente para uma ordem laranja e competitiva, centrada no exterior e no mercado. O início do estádio pós-convencional é marcado pelos valores da comunidade, da ecologia e da diversidade da ordem verde e pluralista e que são o ponto de partida para a evolução para estádios de desenvolvimento mais integrais. Em cada estádio a visão do mundo correspondente é a melhor, e por isso são incapazes de apreciar na sua perspetiva a existência de outros memes - a visão do mundo é uma visão subjetiva. Isto inclui a dificuldade de o meme verde igualitário valorizar posições (rankings), pensar sistemicamente, valorizar hierarquias ou qualquer coisa que se pareça com autoridade. Este estádio vê o mundo de

forma relativa e compreende e respeita os diferentes contextos e culturas. Em cada onda/estádio de desenvolvimento há um decréscimo de egocentrismo e um aumento de consciência e capacidade para ter mais perspetivas em consideração. Só um nível de consciência e visão do mundo mais desenvolvidos conseguem começar a integrar toda a pluralidade dos sistemas permitindo ir do relativismo e do pluralismo (diferentes verdades resultantes de diferentes esquemas mentais e molduras conceptuais) para o integralismo. Quando se move do pluralismo para o integralismo é-se confrontado com um mapa com uma abordagem em todas as linhas de desenvolvimento: (1) várias ondas de existência; (2) várias linhas de desenvolvimento - corpo, mente/cognitiva, moral/alma, afetiva/emocional e espiritual; (3) múltiplos estádios de consciência. Para Wilber (2001), a transformação e a evolução dão-se como resultado de avanços tecnológicos profundos numa ou mais áreas que colocam pressão sobre a consciência humana. Hoje vivem-se tempos como esses com a revolução digital. A era da informação constitui uma das maiores transformações sociais da história da humanidade a par com a do forrageio, horticultura, agrária, industrial. Para o autor, este novo sistema nervoso de consciência global e tecnológico possibilita o desenvolvimento a uma outra escala e rapidez, mas tal não é garantido. O problema é que o desenvolvimento exterior ultrapassou o interior - o crescimento tecnológico é maior que o crescimento da compaixão e da consciência. Isto significa que, hoje em dia, uma pessoa desenvolvida pode produzir um artefacto que pessoas menos desenvolvidas vão poder usar sem nunca terem tido a capacidade para produzir esse artefacto. Até à era moderna os danos na biosfera eram infligidos por arcos e flechas, hoje as competências científicas dos memes laranjas produzem tecnologia para um mundo global com níveis de consciência vermelhos e azuis. Para o autor, a humanidade enfrenta um problema fundamental - a falta de desenvolvimento integral – e a necessidade de as sociedades desenvolverem uma noção forte de responsabilidade universal e interdependência.

A aplicação da teoria e da filosofia de Wilber às organizações constitui uma oportunidade para compreender os diferentes estádios de desenvolvimento dos líderes e o centro de gravidade das organizações. Para compreender também as tensões resultantes da convivência em simultâneo de diferentes visões do mundo e níveis de consciência na liderança e que cada “meme” ou estágio é indispensável e tem uma função na espiral do desenvolvimento organizacional. A perspetiva de uma espiral dinâmica que culmina num nível mais integral fornece também pistas para visões e modelos de governação e de gestão mais integrais, permitindo às organizações um trabalho de aproximação progressiva que

promovam a homeostasia e a saúde do sistema como um todo. Olhar para a organização e para a empresa como um sistema integral, onde o sistema humano, social e técnico é interdependente possibilita equilibrar aquilo que Wilber designa de quadrantes interiores - valores, significado, moral, consciência - com os exteriores - condições económicas, bem-estar material, avanço tecnológico, segurança e ambiente, atribuindo-lhe a mesma importância. Uma organização integral encorajaria o desenvolvimento interior, o desenvolvimento da consciência e do bem-estar subjetivo, bem como o desenvolvimento do crescimento e do bem-estar económico, social e material. Outra implicação, no respeitante aos paradigmas da gestão, prende-se com a possibilidade de evolução de uma visão estritamente materialista e racional assente num sistema de crenças e valores, profundamente enraizados, de que o importante e prioritário é resolver o exterior ignorando a ética, os valores e o desenvolvimento interior e humano. O modelo ajuda a compreender a interdependência entre a componente subjetiva interior-individual (desenvolvimento psicológico e da consciência individual), com a exterior-individual (desenvolvimento comportamental), com o interior-coletiva (desenvolvimento cultural e da consciência coletiva) e com o exterior-coletivo (desenvolvimento social e das estruturas económicas):

Figura 7 – Modelo de Transformação Integral de Ken Wilber (versão adaptada)



No século XXI será necessário criar culturas de liderança e ambientes organizacionais para responder aos desafios da volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade do contexto, o que requer dos líderes e das organizações o desenvolvimento de maiores níveis de agilidade. Esta agilidade será necessária ao nível das competências, mas também pressupõe uma evolução na forma como os líderes pensam e percebem a realidade à sua volta, se relacionam e agem. Pressupõe uma evolução no seu estágio de desenvolvimento e consciência. A cultura organizacional – a forma como as pessoas pensam e se comportam - torna-se tão poderosa que com o passar do tempo pode cristalizar e impossibilitar qualquer estratégia de mudança. As organizações só se desenvolverão e serão bem-sucedidas com líderes com capacidade para, num dado sistema social, moldar o futuro e com agilidade para o fazer em contextos cada vez mais ambíguos e complexos, o que requererá o desenvolvimento de um novo tipo de liderança e de novas culturas de liderança.

O futuro tornou-se imprevisível, o que significa que também se tornou mais difícil de planear e desenhar uma organização e um sistema social imaginando um mundo desconhecido e difícil de prever. O que se sabe é que a mudança, presente desde sempre na história da humanidade, tornou-se inevitável e mais complexa de gerir, pelo fator velocidade e fator interdependência. E este é um dado novo na história da mudança. O Modelo de Transformação Integral de Ken Wilber (2001) permite unificar a teoria e ilustrar de que forma a combinação do desenvolvimento de quatro quadrantes da mudança – interior, exterior, individual e coletivo – se autorreforçam em processos de transformação e de evolução dos sistemas. O pressuposto de base é o de que os processos de mudança e de transformação envolvem necessariamente o desenvolvimento da consciência humana individual e coletiva e resultam da pressão colocada sobre essa mesma consciência, conduzindo ao desenvolvimento e à transformação de visões do mundo, ao aumento da capacidade para integrar mais perspetiva e perspetivas diferentes e de produzir resultados mais equilibrados e mais sustentáveis do ponto de vista do sistema humano e social. Este modelo estará na base da construção do modelo e proposições de análise.

2.2 Objetivos, pressupostos e dimensões de análise

“A human being is a part of the whole called by us universe, a part limited in time and space. He experiences himself, his thoughts and feeling as something separated from the rest, a kind of optical delusion of his consciousness. This delusion is a kind of prison for us, restricting us to our personal desires and to affection for a few persons nearest to us. Our task must be to free ourselves from this prison by widening our circle of compassion to embrace all living creatures and the whole of nature in its beauty.”

Albert Einstein

2.2.1 Proposições de análise

As organizações constituem sistemas sociais abertos à influência das múltiplas variáveis externas – regulação dos setores, política interna e externa, mercados, demografia, sociológicas e culturais, económicas, ambientais, entre outras –, e internas – a psicologia da ação humana, a dinâmica da interação humana e das equipas, as relações de poder, as estruturas e sistemas e o seu papel na produção de comportamentos. Como consequência do efeito de todas estas variáveis, os líderes lidam com um elevado nível de complexidade o que torna difícil explicar o papel da liderança na gestão da mudança nas organizações e clarificar qual a sua esfera de atuação. A revisão da teoria mostra a abrangência do âmbito do papel da liderança e os vários dilemas e tensões a que está sujeita e com que tem de lidar. O objetivo desta investigação é o de compreender porque é que a cultura de liderança é fundamental nos processos de desenvolvimento organizacional e de transformação das organizações, e qual o seu papel. Procurar-se-á identificar e analisar os fatores que na cultura de liderança aceleram e inibem estes processos, e compreender quais as limitações dos modelos de liderança tradicionais para fazer face aos contextos enunciados, descrevendo quais as variáveis que têm que ser geridas pelos líderes no atual contexto. O fim último é o de contribuir com conhecimento prático, a partir da aplicação da metodologia de pesquisa-ação, que possibilite a compreensão destes processos de desenvolvimento organizacional e de transformação nas organizações para a acelerar e aumentar o seu grau de eficácia. O

objeto de investigação é uma empresa portuguesa de base tecnológica em processo de transformação da sua cultura organizacional.

No que concerne o tema da mudança, ao longo do tempo e de forma sistemática, os diferentes estudos sobre a eficácia dos processos de mudança e de transformação das organizações apontam para que cerca de 70% desses processos falham e, consequentemente, os objetivos e resultados da mudança não são atingidos. (Kotter, 1996, 2015; Nohria e Beer, 2000; Burke, 2015). Dave Ulrich (1997) refere que o valor chega a ser de 75 a 80%. As razões apontadas prendem-se na generalidade das vezes com o comportamento humano e a ação da liderança. Mas sendo a ação da liderança tão vasta, o desafio está em explicar quais os fatores que dentro da esfera de atuação da liderança são preponderantes na gestão e na liderança destes processos.

Os modelos mais completos de DO, como os de Burke-Litwin (1992), parecem não ser suficientes para explicar toda a complexidade da resposta à mudança e todo o comportamento organizacional em processos de mudança, razão pela qual se optou pela utilização nesta investigação de uma versão adaptada do modelo de transformação integral de Ken Wilber (2001). A abordagem integral preconiza a inter-relação e a interdependência entre quatro quadrantes da mudança possibilitando criar um conjunto de forças propulsionadoras que se reforçam para uma implementação mais eficaz dos processos de transformação nas organizações. Os quatro quadrantes da mudança de Wilber – interior, exterior, individual e coletivo – possibilitam a integração do quadro teórico de referência nas suas várias vertentes: desenvolvimento da consciência individual e coletiva, agilidade e criatividade na liderança, liderança adaptativa, cultura de liderança e organizacional, estratégias da ação e ação coletiva, aprendizagem organizacional e ainda a perspetiva sistémica na análise das organizações como um sistema social aberto que tem que ser permanentemente regulado para se manter forte e ágil.

O quadrante I (ver figura 7) prende-se com os aspetos individuais e exteriores da mudança. Tem a ver com as competências técnicas e interpessoais e com a psicologia, fisiologia e neurologia do desempenho. É habitualmente a área mais trabalhada pelas organizações para obterem os níveis de motivação e de desempenho requeridos para serem bem-sucedidas e gerarem resultados. É o domínio da ação.

O quadrante II, lida com a mudança interior das pessoas. É a área do desenvolvimento cognitivo, psicológico e espiritual. É chave nos processos de transformação na medida em que não há mudança sem alterações na consciência. Este quadrante é decisivo para os líderes serem capazes de lidar com o nível de interdependência e complexidade do contexto e para serem capazes de lidar com os desafios da mudança organizacional.

O quadrante III é o domínio da cultura, da ligação e dos significados; abarca os aspetos coletivos internos da mudança. Trata-se do território oculto das crenças e premissas organizacionais; dos valores praticados, do normativo não explicitado e que conduz inconscientemente a ação e a decisão coletiva. A cultura define o que significam as coisas, quais as normas para se ser aceite, valorizado e fazer parte da equipa. Tem o poder coercivo de guiar a ação sem que as pessoas tenham consciência do seu poder do normativo.

O Quadrante IV tem a ver com o sistema social e com os aspetos coletivos e externos da mudança. É o quadrante do desenho organizacional, da tecnologia, das práticas de gestão e de controlo de gestão, das políticas e dos sistemas humanos. O desenho do sistema que promove a cultura desejada é decisivo para qualquer processo de transformação. É o domínio da regulação. Promove o desenvolvimento exterior, o bem-estar e a segurança. Em determinados contextos pode gerar medo e estratégias defensivas que garantam a sobrevivência.

Tendo por base o modelo do Wilber construíram-se 4 proposições de análise do problema de partida e que emergiram do quadro de referência teórico. A primeira proposição interliga os quadrantes I e II do modelo de Wilber, a segunda proposição corresponde ao quadrante II da Cultura, a terceira ao quadrante dos Sistemas e foi criada uma quarta para explicar os fatores que concorrem para uma maior aceleração e eficácia dos processos de mudança e de transformação, e que se prende com a interdependência e ação congruente nas dimensões anteriores. A tabela 3 sistematiza as proposições e dimensões de análise do problema, explicadas em detalhe, subseqüentemente:

Tabela 3 – Proposições de análise

Problema: Qual é o papel da cultura de liderança nos processos de desenvolvimento organizacional e de transformação das organizações, e quais os fatores que nessa cultura aceleram e inibem estes processos?	
<i>Proposição I</i>	A eficácia na liderança dos atuais contextos de mudança depende do nível de consciência e da agilidade que cada líder tem para se desenvolver e se adaptar ao contexto e de fazer evoluir o seu sistema operativo - mental, emocional e comportamental. Esta agilidade é requerida em cada vez mais níveis da organização, donde que a prática da liderança adaptativa deverá ser distribuída por vários níveis na Organização.
<i>Proposição II</i>	O diálogo e a reflexão coletivos são centrais no desenvolvimento da consciência coletiva e na mudança de cultura de liderança e organizacional
<i>Proposição III</i>	As mudanças só se tornam efetivas e sustentáveis quando alavancadas em sistemas que promovem os comportamentos desejados e alinhados com a estratégia de mudança desenhada e com a cultura de liderança pretendida
<i>Proposição IV</i>	Os quatro quadrantes da mudança são interdependentes e o nível de congruência entre si constitui o fator determinante na aceleração e eficácia dos processos de desenvolvimento e transformação organizacional.

***Proposição I:* A eficácia na liderança dos atuais contextos de mudança depende do nível de consciência e da agilidade que cada líder tem para se desenvolver e se adaptar ao contexto e de fazer evoluir o seu sistema operativo - mental, emocional e comportamental. Esta agilidade é requerida em cada vez mais níveis da organização, donde que a prática da liderança adaptativa deverá ser distribuída por vários níveis na Organização.**

O grau de eficácia para lidar com um mundo cada vez mais complexo depende do nível de desenvolvimento pessoal na vida adulta - cognitivo, emocional e comportamental. Cada evolução no sistema operativo vem aumentar a capacidade para lidar com maior eficácia e agilidade com a complexidade do contexto. (Wilber 2001; Kegan e Lahey 2009, Kegan, 2010). O conceito da prática da liderança adaptativa (Heifetz, 2009), por oposição à autoridade formal tradicional, permite ligar o exercício da liderança a contextos de mudança. Trata-se da prática de mobilizar pessoas para lidar e resolver desafios de natureza adaptativa, gerando aquilo que o autor designa como desequilíbrios produtivos, i.e., a orquestração de

ensões e de pontos de vista divergentes para promover o acesso a informação e a novas perspectivas, desafiando os limites tradicionais da autoridade e estendendo a esfera de influência a mais líderes na organização. Tal alteração na cultura só é possível com uma alteração profunda nas molduras mentais e comportamentais, obrigando a um desenvolvimento da consciência individual e coletiva e a uma evolução das práticas de liderança tradicionais, assentes no exercício do controlo e na conformidade organizacional para com a autoridade, para práticas de liderança mais criativas ou pós-heróicas (Cook Greuter, 2002; Torbert, 2005; Joiner e Josephs, 2007; Heifetz, 2009). Procurar-se-á avaliar até que ponto os diferentes ciclos de pesquisa-ação e as respetivas iniciativas contribuíram para o desenvolvimento da consciência e para a evolução das práticas de liderança e de uma maior distribuição da liderança na organização.

Proposição II: O diálogo e a reflexão coletivos são centrais no desenvolvimento da consciência coletiva e na mudança da cultura de liderança e organizacional.

As culturas de liderança que promovem o desenvolvimento da consciência coletiva por via do diálogo, conseguem aprender mais rapidamente e gerir mais eficazmente as tensões organizacionais porque diminuem a dissonância e utilizam a divergência para gerar múltiplas interpretações e perspectivas em processos complexos de mudança e decidir e agir de forma mais informada. As culturas de liderança que promovem um ambiente organizacional que aprende a romper com as molduras de pensamento habituais – logo, desenvolvem continuamente a capacidade dos seus líderes e equipas para refletirem e examinarem criticamente os seus processos de pensamento e padrões de comportamento – desenvolvem, progressivamente, uma maior consciência de si e do sistema social, aumentando a capacidade para lidarem com a mudança e liderarem processos de mudança de forma mais eficaz (Senge, 1995; Poole e Van de Ven, 2004). A aprendizagem e o desenvolvimento organizacional ocorre quando os atores detetam e corrigem e diminuem a distância entre o pensamento e a ação e entre intenções e resultados; quando o sistema consegue ver-se a si próprio e refletir sobre as suas práticas. É aquilo que Argyris *et al* (1987, 1996) designam de aprender a aprender e de implementar processos que promovem a reflexão permanente em torno da sustentabilidade das molduras mentais dos líderes e do comportamento organizacional. Para haver DO e transformação cultural, é necessário ir

além da aprendizagem de nível I ou ciclo simples, ligada à forma como a organização aprende com os resultados e as consequências das suas ações e com a forma como resolve e ultrapassa problemas. Requer uma aprendizagem de nível II ou de duplo ciclo em que a organização aprende com o que funciona e não funciona, integra múltiplas perspetivas para uma mesma situação e desafia questionando as premissas e as práticas em curso, movendo a organização para novos caminhos. É permitido questionar o desenho e os objetivos organizacionais, aceder a informação-chave, fazer escolhas informadas, partilhar o poder. A mudança nos contextos e nas organizações é inevitável, o que varia é o seu grau. O que significa que, em algum grau, a aprendizagem de nível I é frequente e sistemática nas organizações. Para que mais aprendizagem de nível II tenha lugar no espaço organizacional é necessário introduzir maiores níveis de reflexão individual e coletivo (Argyris et al, 1987; Senge et al, 1994; Senge, 2006 [1990]).

Os líderes e as organizações têm um sistema de imunidade à mudança que os mantêm em equilíbrio e que assenta num conjunto de crenças e premissas de base, muitas vezes inquestionáveis e que representam uma determinada visão da realidade. É este sistema que acaba por funcionar também como um travão aos processos de mudança e de transformação, na medida em que mexer no sistema significa alterar os pilares sobre os quais assenta a identidade individual e a identidade organizacional, representando por isso uma perda significativa para os atores (Kegan e Lahey 2009). A diferença existente entre as teorias praticadas e as teorias explicitadas pelos atores (Argyris et al, 1987) constituem em algum grau um indicador desta tensão permanente entre as mudanças que precisam de ser feitas e a inércia organizacional na sua execução. A transformação efetiva só se dá e a aprendizagem de nível II só acontece quando passa para a dimensão prática da ação - o nível cognitivo não é suficiente. Por outro lado, o diálogo (Bohm, 1994, 2004 [1996]; Senge et al, 2005) concorre para promover maiores níveis de confiança e de abertura e transparência e reduzir as estratégias da ação defensivas. Numa organização convivem diferentes visões e fações, múltiplas narrativas e realidades e que acabam por orientar as práticas de liderança. As tensões entre induzir mais colaboração versus mais competição; mais pressão e foco sobre o negócio versus mais homeostasia e foco no sistema humano; mais foco no curto prazo versus mais foco no longo prazo; mais verticalização versus mais interdependências; mais centralização do poder e controlo versus mais descentralização e distribuição do poder e autonomia convivem nas organizações. A questão está em até que ponto a organização consegue integrar estes diferentes pontos de vista e fazer aprendizagens de nível II para que

estas tensões funcionem como alavancas para a mudança e não acabem por funcionar como travões aos processos de transformação e de desenvolvimento organizacional. Qual o nível de desequilíbrio produtivo desejável na aceção de Heifetz (2009)? Quais os níveis de instabilidade necessários para gerar resultados? Como induzir homeostasia em sistemas com uma forte pressão para resultados? Quais as necessidades humanas que uma organização deve satisfazer? O desafio da liderança hoje, está em criar um ecossistema onde a aprendizagem organizacional acontece e floresce, para que as tensões decorrentes das diferentes molduras mentais dos líderes possam ser utilizadas para aumentar a qualidade da reflexão e da ação, e por essa via, aumentar a agilidade da organização para liderar e gerir a mudança e os processos de transformação com eficácia, nos variados contextos socioeconómicos, históricos e organizacionais. Com esta proposição pretende-se compreender até que ponto a prática do diálogo coletivo concorre para promover o desenvolvimento da consciência e aprendizagem coletivas de nível II e uma gestão eficaz das várias tensões organizacionais, fazendo delas um exercício de reflexão e de aprendizagem coletivos permanentes, impedindo a cultura de cristalizar, e aumentando a qualidade da decisão, logo da ação, sobretudo em ambientes de elevada complexidade (Schein, 2004; Argyris *et al*, 1987; Argyris e Schon, 1996)

Proposição III: As mudanças só se tornam efetivas e sustentáveis quando alavancadas em sistemas que promovem os comportamentos desejados e alinhados com a estratégia de mudança desenhada e com a cultura de liderança pretendida.

A necessidade da organização se transformar para se adaptar a mudanças tem de ser alavancada na estrutura organizacional, em práticas de gestão e em sistemas que induzem e conduzem a ação e comportamento organizacional no sentido desejado. Estes e o tipo de regulação da empresa decorrem da visão do mundo e do estágio de desenvolvimento da liderança de topo (Kegan e Lahey 2009; Lalloux, 2014) e o seu desenho interfere e condiciona o comportamento individual e coletivo. Os sistemas têm a função de diminuir a distância entre os valores praticados e os valores explicitados e promover maiores níveis de congruência na organização. Mostram se a mudança pretendida é visível na forma como a empresa é gerida e governada porque legitimam e reforçam a cultura e o normativo (Argyris *et al*, 1987, 1996). A produção de mudança e de desempenho organizacional precisam de

ser facilitados e sustidos por um conjunto de alavancas e por isso cabe à liderança criar a infraestrutura organizacional e os sistemas humanos congruentes com a mudança desejada. Os sistemas reforçam o sistema social da empresa e induzem os comportamentos que geram desempenho, por isso, a capacidade de regulação do seu funcionamento, como resultado da cada vez maior permeabilidade da organização a contextos em mudança, é crítica para desenvolver a capacidade coletiva da empresa para prosperar (Sainsaulieu, 1997). A permanente mudança e incerteza torna o processo de regulação mais complexo, obrigando à gestão de um paradoxo entre os níveis de agilidade e de estabilidade que são necessários à organização o que requer maiores níveis de diálogo coletivo, razão também pela qual os papéis de liderança requerem hoje uma alteração nas práticas da gestão de topo, recentrando a sua ação em funções institucionais e simbólicas, de integração e de identidade (Kanter, 2010). Os sistemas, as estruturas e as práticas de gestão conduzem e induzem o comportamento organizacional. Por efeito da interpretação, as pessoas desenvolvem estratégias e comportamentos consistentes com a sua interpretação dos valores e das normas para controlarem o ambiente e se protegerem. O grau de alinhamento dos sistemas com as práticas desejadas contribui para reduzir a dissonância provocada pelos processos de mudança e aumentar a probabilidade de a organização ser bem-sucedida na implementação dos processos de mudança e de transformação, na medida em que são as reações dos indivíduos aos processos de mudança que determinam o seu sucesso. Cabe à liderança criar a infraestrutura organizacional e os sistemas humanos consistentes e congruentes com a mudança desejada.

Proposição IV: Os quatro quadrantes da mudança (Wilber, 2001) são interdependentes e o nível de congruência entre si constitui o fator determinante na aceleração e eficácia dos processos de desenvolvimento e transformação organizacional.

A transformação nas organizações requer uma abordagem integral que enderece a perspetiva do desenvolvimento interior subjetivo (da mente/cognitivo e da consciência) e intersubjetivo (cultural, valores e significados, crenças), com a exterior objetiva (comportamental) e inter-objectiva (sistemas sociais e estruturas económicas). Os primeiros contribuem para o desenvolvimento interior e criam ligação e significado nas organizações;

os segundos, o desenvolvimento exterior, segurança e bem-estar económico. O sucesso ou insucesso de uma organização decorre das suas competências, do foco na ação, no desempenho e em resultados (I), do estado emocional e dos níveis de consciência das pessoas (II) que não existem num vazio, mas sim numa cultura que normaliza o que é necessário para se ser aceite, valorizado e fazer parte e que estabelece o espaço para a subjetividade e intersubjetividade (III), e um sistema (IV) montado para que haja controlo e que serve para alinhar os comportamentos desejados (Wilber 2001; Anderson, 2008; Anderson e Adams, 2016). A aprendizagem individual e organizacional é crítica para haver desenvolvimento organizacional. Uma organização que aprende é aquela onde as pessoas e as diferentes equipas são capazes de ir além da aprendizagem de nível I, centrada na análise e resolução de problemas e conseguem ganhar perspetiva, induzir maiores níveis de reflexão e por em causa algumas das premissas e molduras de pensamento habituais. A aprendizagem ocorre quando na organização são detetadas as discrepâncias entre pensamento e ação, entre intenções e resultados e entre o que se diz que se faz e o que se faz (quadrante I). A produção e indução de maiores níveis de agilidade na liderança - cognitiva, emocional e comportamental - e a capacidade para os líderes se adaptarem aos novos contextos e de serem bem-sucedidos individual e coletivamente na condução das suas equipas e na distribuição do poder, determina o campo do diálogo e o sucesso da mudança e concorre para o nível de consciência individual e coletiva, logo para níveis de aprendizagem organizacional maiores (quadrante II). No decurso dos processos de mudança, são postas em causa premissas e crenças profundas sobre as quais assentam, quer a identidade individual, quer a coletiva pelo que o sistema se organiza para não atingir níveis que ameacem a sua estabilidade e para se preservar. No decurso destes processos a prática do diálogo e a comunicação são decisivos na gestão das tensões e para evitar a cristalização e impedir o sistema de naturalmente retroceder e voltar aos velhos hábitos e à preservação do *status quo*. É papel da liderança construir a ressonância na organização que favorece a prática do diálogo coletivo e que permite à organização aprender aumentando a qualidade da reflexão, e da decisão e assim diminuir a emergência dos sistemas de imunidade à mudança e a toxicidade que pode resultar dos processos de mudança não compreendidos. (quadrante III). As estruturas, os sistemas e as práticas de gestão - alavancam as mudanças, e aumentam a congruência entre as teorias e valores explicitados e praticados, contribuindo de forma decisiva para o comportamento organizacional (quadrante 4). A investigação deverá evidenciar a relação de interdependência das quatro dimensões entre si, e em que

medida a congruência ou dissonância entre o desenvolvimento de cada dimensão constitui um fator decisivo no grau de aceleração e eficácia dos processos de desenvolvimento organizacional e mudança na organização.

A mudança cultural é acerca da interação entre o desenvolvimento da liderança e o desenvolvimento organizacional. A pesquisa visa estudar o grau de congruência ou dissonância da ação da liderança na promoção da aprendizagem e consciência individual e coletiva, de agilidade na liderança, do diálogo coletivo e de sistemas congruentes com as mudanças desejadas, bem como a ação dos quatro quadrantes e o seu efeito na velocidade e a eficácia dos processos de transformação nas organizações. Esta abordagem e modelo de análise constituem a base para a definição operacional das dimensões do modelo e de seguida para o desenho da pesquisa-ação.

2.2.2 Definição operacional das dimensões do modelo de análise

Proposição I. A eficácia na liderança dos atuais contextos de mudança depende do nível de consciência e da agilidade que cada líder tem para se desenvolver e se adaptar ao contexto

Dimensão Consciência e Agilidade na Liderança

Sub-dimensões	Definição
Estádios de desenvolvimento mental e da consciência	Prende-se com a plasticidade neurológica e as capacidades do cérebro para se adaptar ao longo da vida. O desenvolvimento de estágio para estágio implica o desenvolvimento de novas capacidades para lidar mais eficazmente com a mudança e com a complexidade. Os resultados da investigação demonstram que existem patamares/estádios de desenvolvimento adulto. Cada patamar representa formas distintas de compreender o mundo à volta e uma visão acerca desse mundo. Cada estágio determina o grau de eficácia com que se lida com um mundo cada vez mais complexo e a capacidade para integrar mais perspetivas e perspetivas diferentes da nossa (Wilber, 2001; Cook Greuter, 2002; Torbert, 2005; Joiner e Josephs, 2007; Kegan e Lahey, 2009; Lalloux, 2014).
Liderança criativa versus reativa	A liderança reativa tem subjacente uma mente socializada (Kegan e Lahey, 2009), que necessita de uma autoridade e validação externa a si própria e que assenta na adoção de estilos de liderança que enfatizam prudência quanto à criação de resultados, autoproteção e agressividade na prossecução de resultados. Tratam-se de estilos auto limitadores na medida em que enfatizam demasiado o enfoque em conseguir a aprovação de outros, proteger-se a si próprio, e obter resultados através de táticas de elevado controlo sobre as situações e as equipas. De

acordo com o modelo e a pesquisa, a liderança reativa não é suficientemente madura para a liderança necessária nos dias de hoje em que os velhos paradigmas deixaram de funcionar. Na liderança reativa a autoria é reservada aos outros – os outros são o problema, o sistema é o problema, os outros têm o poder. Porque assente em paradigmas de liderança de comando e controlo, que reforçam o *status quo* e a perpetuação de mentes socializadas, uma liderança de tipo reativo não é suficiente para lidar com a complexidade dos desafios do atual contexto.

A liderança criativa tem subjacente uma mente autora (Kegan e Lahey, 2009) que cria organizações mais ágeis, a partir de uma visão e de uma estratégia. Os líderes criativos agem com integridade, lideram mudanças assentes em princípios, desenvolvem e fazem crescer equipas e estão focados em gerar resultados que têm mais significado para as pessoas. (Anderson e Adams, 2016). A liderança criativa é um processo em que os líderes começam a questionar crenças limitadoras e padrões de comportamento que já não os satisfazem ou que atingiram o limite da eficácia. Os líderes iniciam uma versão mais autêntica de si próprios a partir do momento em que a sua identidade deixa de ser definida pelas expectativas dos outros. O processo é transformacional e obriga a largar crenças profundas que alicerçam a identidade e a configurá-la, não como o resultado das expectativas culturais, mas sim a partir de uma visão pessoal e intrínseca. Está associada a um conjunto de competências altamente correlacionadas com a eficácia na liderança e com o desempenho do negócio. As competências estão agrupadas em cinco categorias: (1) concretização de resultados, (2) pensamento sistémico, (3) autenticidade, (4) autoconsciência, (5) construção de relações com outros.

A liderança criativa está correlacionada com os estádios de desenvolvimento mental, o que significa que a eficácia da

liderança aumenta com o desenvolvimento da consciência. A liderança criativa é o nível mínimo requerido para criar organizações eficientes, ágeis, *visionárias* e criativas, onde as pessoas se realizam e se sentem envolvidas. O sucesso sustentado das organizações e a sua capacidade para se adaptarem e serem bem-sucedidas depende de culturas de liderança mais criativas.

À medida que os líderes evoluem da liderança reativa para a criativa, começam a distribuir o poder, a valorizar o desenvolvimento das pessoas; a criatividade e a tomada de decisão são desenvolvidos em mais níveis na organização; os estilos de liderança tornam-se mais *empowering*, de envolvimento e colaborativos. O contexto de negócio, e os complexos desafios colocados às organizações estão a colocar uma elevada pressão nos líderes para evoluírem e se adaptarem, no mínimo, para uma liderança criativa. (Anderson e Adams 2016)

Liderança Adaptativa

A liderança adaptativa é definida como a prática de mobilizar pessoas perante desafios e de prosperar em contextos de mudança. A palavra prosperar é oriunda da biologia evolucionista, onde a necessidade de prosperar induz adaptações bem-sucedidas e que resultam essencialmente de três características: (1) a preservação do ADN essencial à preservação da espécie; (2) a expulsão do ADN que deixa de servir as necessidades do momento; (3) a criação de novos arranjos de ADN que possibilitam à espécie ser bem-sucedida para prosperar em ambientes novos e mais exigentes. Essa prática pressupõe o desenvolvimento da capacidade de reflexão para observação e interpretação da realidade para que a ação seja mais informada, maior colaboração, a suspensão do julgamento para obtenção de multi-perspetivas; desafiar os

modelos tradicionais de autoridade e alargamento da esfera e papéis de autoridade pessoal. Envolve a partilha e distribuição do poder na organização, bem como a indução de maiores níveis de reflexão e de capacidade de diálogo coletivo. (Heifetz 2009).

**Agilidade na
Liderança**

A agilidade na liderança está intimamente ligada com a agilidade organizacional e correlacionada com a eficácia na liderança e com um determinado nível de desenvolvimento mental. O conceito de agilidade representa intencionalidade e proactividade e trata-se da capacidade para agir eficazmente num contexto complexo e em permanente mudança. São seis os níveis de agilidade – especialista (legitimado pela autoridade, ação tática e orientado para resolver problemas), concretizador (focado em resultados, desafia e motiva outros para atingirem objetivos, pensamento estratégico e virado para o mercado), catalisador (*Visionário*, distribui a liderança e desenvolve outros), cocriador (liderança ao serviço dos outros, visão partilhada em colaboração) e sinergista (orientação holística, liderança com propósito). Cada nível está associado a um estágio de desenvolvimento mental (Wilber, 2001; Cook Greuter 2002, Torbert 2005, Joiner e Josephs 2007; Kegan e Lahey, 2009; Lalloux, 2014). Quanto maior for o ambiente de turbulência, ambiguidade e complexidade, maior o nível de agilidade na liderança requerido. Agilidade pressupõe agilidade em compreender o contexto, agilidade para gerir interlocutores-chave, agilidade criativa e agilidade pessoal. Tal como na liderança criativa e adaptativa, trata-se de um modelo de transformação vertical, i.e., a partir do desenvolvimento interior e da consciência dos líderes, no pressuposto que quem se é determina o que se faz.

Proposição II O diálogo e os processos de reflexão coletivos são centrais no desenvolvimento da consciência coletiva e na mudança de cultura organizacional

Dimensão Cultura, Consciência Coletiva e Diálogo

Sub-dimensões	Definição
Cultura Organizacional	<p>Trata-se da personalidade da organização - forma como as pessoas pensam e se comportam. A cultura organizacional define a capacidade coletiva do sistema social para prosperar na forma como lida e responde aos desafios do contexto. Trata-se de um sistema de normas e valores inscritos num dado sistema social, que não são inteiramente conscientes, que constituem um sistema de significados e que permite aos membros desse sistema atribuir valor e significado a uma variedade de eventos internos e externos que experienciam e que são aplicados a gerações de indivíduos nesse sistema ao longo do tempo (Burke & Noumair, 2015).</p> <p>A cultura é um mosaico de pressupostos básicos expressos na forma de crenças, valores e padrões comportamentais característicos, compartilhados dentro da organização e adotados pelos seus membros num esforço para lidar com pressões externas e internas. Neste sentido, a cultura de empresa é coerciva (Schein, 2004 [1985]; Kets de Vries, 2006) na medida em que prescreve o normativo tácito e define quais os comportamentos e modo de pensar e operar adequados. A cultura desenvolve-se de forma orgânica e com o tempo, o sistema vai perdendo a capacidade para se ver a si próprio e os comportamentos que está a gerar, podendo cristalizar. Quando a cultura (sistema social e humano) se alinha com a estratégia e com os valores da marca, i.e., com os produtos e/ou serviços que a empresa coloca no mercado (sistema técnico e de</p>

negócio) a sua vantagem competitiva e valor de mercado disparam.

A cultura de empresa tem um papel fundamental na formação da identidade social e profissional dos indivíduos que constroem o seu autoconceito e desenvolvem competências estratégicas a partir da experiência de interação e de identificação com os outros e através de experiências de negociação e das relações de poder que desenvolvem no local de trabalho (Sainsaulieu, 1997). Os líderes são fazedores de cultura (Schein, 2004).

A capacidade para perceber e compreender as limitações de uma cultura e fazê-la evoluir progressivamente é a essência e o desafio último da liderança (Schein, 2004). A cultura de liderança é a base da cultura organizacional na medida em que os líderes criam o sistema operativo organizacional a partir das suas estruturas de pensamento e de ação. Cada nível de cultura de liderança tem associados crenças, comportamentos e práticas que permitem à organização em determinados momentos da história responder aos desafios de adaptação e de mudança que o contexto coloca.

Cultura de Liderança

Cabe à liderança fazer evoluir a cultura para tornar a organização mais proficiente na resposta a esses desafios e desenvolver o seu sistema social indo além do nível atual de desenvolvimento quer no pensamento, relações sociais e ação. Desenvolver a cultura de liderança é na realidade desenvolver o potencial humano instalado nos vários atores na organização para o nível necessário para responder às pressões do contexto. Os resultados da investigação em liderança mostram uma forte correlação entre níveis de agilidade na cultura de liderança e a

eficácia na liderança (Cook Greuter 2002, Torbert 2005, Joiner e Josephs 2007; Kegan e Lahey, 2009; Anderson, 2008; Anderson e Adams, 2016). A transformação da cultura de liderança pressupõe o desenvolvimento de uma estratégia de liderança, a transformação vertical dos líderes através da prática da reflexão e experimentação de novos comportamentos que progressivamente são transferidos para a organização através da modelação e extensão de novas práticas coletivas (McGuire e Rhodes, 2009).

Watson (1967) e Piderit (2000) propõem uma evolução no conceito de resistência à mudança para o de resposta à mudança, conceptualizada em múltiplas dimensões - cognitiva, emocional e comportamental. Esta conceptualização possibilita compreender de forma mais aberta os diferentes tipos de reação para uma gestão mais eficaz dos processos de mudança e considerar essas respostas como perspectivas que devem ser ouvidas e tidas em consideração, não só com o objetivo de envolver as pessoas como também pelo valor em si mesmo da antítese que em teoria aumenta a probabilidade de criar sínteses mais ricas (Poole e Van de Ven, 2004).

Resposta à mudança e sistema de imunidade à mudança

Kegan e Lahey (2009) integram a resposta cognitiva, emocional e comportamental no conceito de sistema imunitário à mudança. Os líderes e a organização desenvolvem um sistema imunitário assente num conjunto de compromissos concorrentes ocultos e/ou inconscientes que lhes garantem que não são confrontados com os maiores receios associados à mudança. O sistema imunitário assenta num conjunto de crenças profundas e molduras mentais sobre a realidade e que habitualmente não são questionadas. Trata-se de um sistema de

forças que preservam a sobrevivência e sustentam o equilíbrio do sistema.

Este sistema começa a ser um problema quando o sistema de crenças em que assenta deixa de garantir a sua capacidade para se adaptar ao contexto e ser bem-sucedido. A mudança ocorre quando o valor percebido da mudança é superior ao custo de não mudar ou por via do desenvolvimento da consciência e questionamento de algumas dessas crenças (Kegan e Lahey 2009). Para haver mudança tem de haver necessariamente experimentação e teste de novos comportamentos que não confirmem as crenças antigas.

Nos processos de mudança, os sistemas imunitários individuais estão ativos e jogam em simultâneo com o sistema imunitário coletivo. Em conjunto constituem uma força contrária (inércia) à mudança, muito poderosa. O trabalho em torno deste sistema imunitário deve acontecer quando as crenças (vertente cognitiva) em que assenta a cultura põem em causa a capacidade da cultura evoluir e de se adaptar ao contexto. Consiste no desenvolvimento da consciência em torno dos medos da mudança (vertente emocional) e de criar condições para haver a segurança psicológica necessária para que testes e experiências (vertente comportamental) sejam feitos, individual e coletivamente, e que mostrem o valor e a necessidade da mudança.

Práticas de diálogo - Inquirição (Inquiry), Presença, Reflexão e Escuta profunda (Presencing)	Senge <i>et al</i> (2005) consideram o campo do diálogo e de conversação chave nos processos de mudança e criadores de realidade. A resolução de problemas complexos requer uma elevação dos campos de diálogo - ao nível dos indivíduos, grupos, organizações e sociedade - de unilaterais e meramente
--	---

factuais para campos de diálogo empáticos e generativos. Enquanto a prática da argumentação (*advocacy*) tem subjacente jogar para ganhar, e leva muitas vezes ao confronto, a prática da inquirição (*inquiry*) pressupõe, enquanto estratégia de comunicação, a recolha de dados, factos e exemplos, e a validação e teste de premissas por via da utilização de perguntas. A prática da reflexão e da inquirição podem resultar em mudanças na forma de pensar e agir, logo nas práticas e comportamento organizacional. Pode levar a mudanças nas teorias praticadas (*theories-in-use*) quando na presença de diferenças significativas entre os resultados desejados e os resultados reais, as pessoas e a organização encetam um processo de reflexão e ação que promove o desenvolvimento da consciência individual e coletiva. A prática do diálogo é decisiva enquanto processo para tornar visíveis as variadas molduras mentais dos líderes e desenvolver a consciência acerca da visão fragmentada da realidade que representam. É por via da exploração da diferença de molduras mentais e perspetivas que a realidade pode ser apreendida e compreendida de forma mais unificada e tal como é (Bohm, 1994, 1996 [2004]).

A evolução para campos de diálogo mais profundos e generativos requer um processo assente na escuta individual e coletiva, na observação e partilha de vivências e experiências que possibilitem ver outras perspetivas, na reflexão individual e coletiva, na criação e experimentação de novos comportamentos e ações e na criação de protótipos ou projetos de mudança colaborativos. Os autores desenvolveram o conceito de *presencing* que combina as palavras presença e sentir para designar um estado de atenção reforçado. O estado de *presencing* atinge-se aprendendo a suspender a mente e a tomar consciência das crenças e premissas que definem a

realidade subjetiva de cada um. Trata-se de cada pessoa aprender a ver-se a si própria e a de aprender a ver-se como parte de um sistema. Este processo decorre do desenvolvimento de competências de observação e reflexão colaborativa e de redirecionamento da mente, de desaceleração do processo de julgamento e de ativação da concentração e foco. Estas competências criam as condições e o espaço para ouvir em profundidade, para inquirir e alargar perspetivas e promover a divergência. Os campos do diálogo estão ligados aos níveis de consciência e de agilidade na liderança e ao desenvolvimento de sete competências de liderança. As práticas de diálogo empático e generativo estão na base da colaboração e da aprendizagem coletiva e têm subjacente o princípio da organização enquanto um sistema vivo e interdependente (Senge et al, 2005) A colaboração está ainda na base de culturas de inovação (Gratton 2007, 2011). Níveis de aprendizagem mais profundos criam níveis de consciência maiores e ações mais sistémicas. É o que Senge *et al* (2005) designam de aprender a ver e a presenciar o todo, ou o sistema. E essa presença só pode advir da partilha de múltiplas perspetivas e de campos de experiência, por via do diálogo.

Organizações que aprendem (Learning Organizations)

Numa *Learning Organization* os líderes expandem a sua capacidade para aprender e para se desenvolverem continuamente (Senge et al, 1994; Senge, 2006 [1990]). Trata-se de uma organização, cujo objetivo "é o de se adaptar a um ambiente em mudança célere e incerto, promover a aprendizagem e a capacitação organizacional aumentando a capacidade para aprender continuamente, partilhar e utilizar o conhecimento e o de criar uma visão partilhada e um compromisso coletivo em torno da ideia; os seus membros

desenvolvem continuamente a capacidade para refletir e examinarem criticamente os seus processos de pensamento e padrões de comportamento em processos coletivos de discussão (Poole e Van de Ven, 2004). O sucesso organizacional depende da capacidade da organização para numa base contínua ver a realidade com novas lentes, ganhar perspetiva e produzir novos padrões de comportamento. A aprendizagem dos indivíduos que interagem uns com os outros é crucial para a aprendizagem organizacional. Deste ponto de vista a reflexão e a dúvida/questionar (inquiry) na interação, bem como o diálogo (Bohm, 1994, 2004 [1996]; Senge et al, 2005), constituem uma prática decisiva para a aprendizagem organizacional produzir resultados (Argyris e Schon 1996).

As organizações para perdurarem têm de se adaptar a ambientes em mudança, aprender com o passado, antecipar problemas e ameaças e conduzir experiências para continuarem a inovar e prosperar em contextos e mercados cada vez mais globais e competitivos (Argyris e Schon, 1996). Num sistema que aprende, coexiste uma dinâmica conservadora que opera de forma a permitir a mudança sem a tornar uma ameaça intolerável às funções essenciais do sistema e à sua identidade (Schon, 1973; Heifetz, 2009).

Teorias e valores explicitados (espoused theories), teorias e valores praticados (Theories in use); Estratégias e jogos da ação

As teorias da ação podem assumir duas formas. As teorias explicitadas que são utilizadas para explicar ou justificar um determinado padrão da ação e a sua racionalidade, e as teorias praticadas que estão implícitas no desempenho desse padrão de atividade e que podem ser inferidas da ação. Os mapas da ação ilustram as teorias praticadas. (Argyris e Schon, 1996). As teorias explicitadas são mapas mentais e cognitivos a partir dos quais os agentes desenham a sua ação. Os mapas mentais e as estruturas de sentido podem transformar-se como resultado das

condições da experiência e levar à criação de um novo sistema de percepção e a uma nova estrutura de sentido como resultado do desencontro entre a estrutura psíquica e a social (Hiernaux, 2008). As molduras mentais constituem estruturas cognitivas que guiam a percepção e a representação da realidade e são adotadas inconscientemente no curso da interação e nos processos de comunicação e de interação (Hiernaux 2008). As várias estratégias e jogos dos atores e que compõem o mapa das lógicas da ação individual e coletiva compõem o sistema social. Elas resultam das incertezas da vida organizacional da empresa, em particular da sua estrutura económica-técnica e organizacional num esforço coletivo para fazer face a uma realidade e contexto social e económicos específicos (Crozier e Friedberg, 1977). Na ação, os indivíduos acrescentam significados e interpretações à realidade e, ao aplicarem os seus mapas mentais, desenvolvem estratégias produtivas e criativas ou estratégias defensivas, de acordo com a interpretação que fazem do normativo e que podem gerar entropia e aprendizagem organizacional insuficiente e manter a distância entre o que se diz acerca da mudança e o que efetivamente se faz todos os dias. As pessoas desenvolvem estratégias e comportamentos consistentes com a sua interpretação dos valores e das normas para controlarem o ambiente e se protegerem (Argyris, 1977). Quando se inscrevem na cultura, estes jogos, passam a deter um poder coercivo invisível e acabam por ser determinantes no sucesso organizacional da empresa porque limitam a capacidade desta para se adaptar e para desenvolver o seu sistema social e económico. O desenvolvimento da empresa e para que o sistema humano e social seja capaz de responder adequadamente aos desafios do ambiente externo, requer a criação de sistemas de relações e de dinâmicas de interação entre atores que rompa com os círculos

viciosos disfuncionais e modifique as relações de poder instaladas. É pelo resultado da ação simbólica da liderança - trabalho institucional a lidar com a incerteza, no trabalho de integração para lidar com a complexidade e no trabalho em torno da construção da identidade coletiva para lidar com a diversidade, que a liderança contribuirá para a neutralização dos jogos de poder, de comportamentos defensivos e improdutivos, muitas das vezes ocultos (Crozier e Friedberg, 1977; Argyris *et al*, 1987, 1996; Burke e Noumair, 2015).

Proposição III. As mudanças só se tornam efetivas e sustentáveis quando alavancadas em sistemas, estruturas e práticas de gestão

Dimensão Sistema, Estruturas e Práticas de Gestão

Sub-dimensões	Definição
Sistemas de gestão, de controlo e de gestão recursos humanos	<p>Decorrem da visão do mundo e do estágio de desenvolvimento da liderança de topo (Kegan e Lahey 2009; Lalloux, 2014). O seu desenho interfere e condiciona o comportamento individual e coletivo, alavancando as mudanças pretendidas (Ghoshal, 1997; Schein, 2004; Ulrich, 2005; Burke e Noumair, 2015). A mudança e a transformação em particular requerem sistemas, além de governação e estruturas, que a suportem para não gerarem o caos e dissonância nos sistemas da ação. Os sistemas têm a função de diminuir a distância entre os valores praticados e os valores explicitados e promover maiores níveis de congruência na organização. Mostram se a mudança pretendida é visível na forma como a empresa é gerida e governada (Argyris <i>et al</i>, 1987; Argyris e Schon, 1996). A cultura de empresa é coerciva no sentido em prescreve o normativo tácito e define quais os comportamentos e modo de pensar e operar adequado (Schein, 2004), e decorre da cultura de liderança. Os sistemas legitimam e reforçam a cultura e o normativo. O grau de alinhamento dos sistemas com as práticas desejadas contribui para reduzir a dissonância provocada pelos processos de mudança e aumentar a probabilidade de a organização ser bem-sucedida na implementação dos processos de mudança e de transformação, na medida em que são as reações dos indivíduos aos processos de mudança que determinam o seu sucesso. É por esta razão que os indivíduos são sempre agentes e simultaneamente atores nos processos de mudança. Cabe à liderança criar a infraestrutura organizacional e os sistemas humanos congruentes com a mudança desejada.</p>

A produção de mudança e de desempenho organizacional precisam de ser facilitados e sustidos por um conjunto de alavancas. De acordo com o modelo de Burke-Litwin (Burke e Noumair, 2015) a necessidade da organização se transformar para se adaptar a mudanças nas condições externas e que requer alterações nos fatores transformacionais - missão e plano estratégico, cultura de liderança e cultura organizacional, tem de ser alavancada na estrutura organizacional, em práticas de gestão e em sistemas.

As políticas e os sistemas de gestão de pessoas são a face visível de um sistema normativo que premeia, sanciona e utiliza o poder (teorias praticadas). Os sistemas de gestão e controlo - o sistema de informação de gestão, o sistema de gestão por objetivos, e a gestão orçamental e de alocação de recursos humanos - induzem e conduzem a ação e comportamento organizacional no sentido desejado.

**Governança, papéis
(Estrutura) e práticas
da gestão de topo**

O sistema de governação define a gestão e o controlo da empresa, além dos papéis, distribuição do poder e tomada de decisão. A estrutura traduz esse desenho de funções e de pessoas em áreas e níveis de responsabilidade, de decisão, de autoridade e no desenho das interdependências. As práticas de gestão traduzem a utilização de recursos humanos e materiais por parte da estrutura de gestão e são a face explícita ou tácita do modelo de governação. A utilização e uso do tempo veiculam o normativo e são uma demonstração das prioridades da gestão. Os papéis e práticas da gestão, anteriormente centrados num tipo de organização estável com uma cadeia de valor e processos, com uma estrutura e papéis claros, com populações homogéneas e com níveis de controlo elevados sobre a informação individual e organizacional, devem hoje

responder aos aspetos macrosociais e económicos do contexto em que são exercidos, bem como às necessidades do sistema humano. É papel da liderança dar direção a uma organização para lá do que é o seu negócio técnico e da tecnoestrutura (Sainsaulieu, 1997). Para Kanter (2010), com o incremento da complexidade dos desafios organizacionais, estes papéis e práticas recentram o exercício da liderança no trabalho institucional e simbólico (como resultado da incerteza decorrente da mudança mais rápida, mais frequente e mais inesperada); no trabalho de integração (como resultado de mais variáveis para gerir que induzem uma elevada complexidade e que obrigam as organizações a redesenhar e a tornar mais ágeis as suas estruturas); e no trabalho de identidade (como resultado da diversidade decorrente de maior variedade de pessoas e de organizações em interação). Este trabalho obriga a que os papéis de liderança no topo sejam alargados para funções de mentoria, *coaching*, cultura, gestão de talento e inovação. Isto significa que do ponto de vista do desenvolvimento social da empresa o imperativo da liderança está em criar uma cultura de aprendizagem que faça uso do potencial e talento criativo na organização e que nessa cultura de desenvolvimento seja possível analisar permanentemente o potencial humano e detetar a emergência de novos atores para novas configurações do sistema social.

Regulação do Sistema Social

A força do sistema social da empresa e o seu desempenho social decorre da combinação e do equilíbrio dos fatores que concorrem para a regulação desse sistema enquanto organismo vivo e orgânico - estruturas, interações e culturas e para o seu funcionamento - regulamentação, socialização e legitimação. Numa empresa modernizada que lida com um contexto em permanente mudança que coloca pressões a um sistema social

em transformação, a regulação é dinâmica, e resulta de negociações sobre regras e sobre o tipo de organização e o seu propósito, num processo dinâmico de desintegração da velha cultura e de inovação cultural, legitimada por uma gestão individual e coletiva complexa (Sainsaulieu, 1997). Quanto maior for o efeito da permeabilidade da empresa aos contextos e variáveis organizacionais, culturais e sociopolíticas, mais o seu desempenho económico dependerá e resultará da sua capacidade de regulação do sistema social. O sistema social tem como funções a regulação da interação entre as diferentes estratégias da ação dos atores, uma função de socialização da identidade dos atores, e uma função simbólica de legitimação e de criação de significados comuns na confrontação de tensões resultantes das várias representações coletivas sobre a organização, sobre o contexto, e sobre os fins e os objetivos da empresa (Sainsaulieu, 1997). O peso da regulação pelo mercado e pela componente económica e a permeabilidade da empresa ao ambiente externo e às suas contingências tornam o processo de regulação e de integração mais complexos e assente num diálogo e construção por via da mobilização dos atores e de maiores níveis de colaboração. A função simbólica torna-se cada vez mais importante na mobilização das pessoas e na legitimação do esforço individual e coletivo requerido para fazer face às pressões do contexto. Ao contrário de períodos anteriores de crescimento, o contexto atual é mais incerto sobre seus objetivos e fins, e por isso a socialização na empresa deve ser baseada numa produção de identidade subjetiva e coletiva mais fortes. Quanto maior for o efeito da permeabilidade da empresa aos contextos económicos, culturais e sociopolíticos mais o seu desempenho económico dependerá e resultará da capacidade de regulação do sistema social e de integração pela cultura por parte dos seus líderes.

Proposição IV. Os quatro quadrantes da mudança são interdependentes e o nível de congruência entre si constitui o fator determinante na aceleração e eficácia dos processos de desenvolvimento e de transformação organizacional

Dimensão Congruência	
Sub-dimensões	Definição
Aprendizagem de nível I (ciclo simples) e II (ciclo duplo)	<p>De acordo com Argyris <i>et al</i> (1987), a organização faz aprendizagem de nível I, ou de um ciclo, quando aprende com os resultados e as consequências das suas ações e com a forma como resolve e ultrapassa problemas. A aprendizagem é incentivada na organização e pelos seus líderes, desde que não questione as premissas, as práticas e o normativo ou o acesso a informação estratégica e/ou considerada sigilosa. A aprendizagem é instrumental, centrada na eficácia e enquadrada dentro de um determinado conjunto de normas, donde que os valores das teorias da ação permanecem inalterados. (Argyris e Schon 1996).</p> <p>Para dar-se a aprendizagem de nível II, ou de duplo ciclo, a organização aprende com o que funciona e não funciona, integra múltiplas perspetivas para uma mesma situação e desafia questionando as premissas e as práticas em curso, movendo a organização para novos caminhos. É permitido questionar o desenho e os objetivos organizacionais, aceder a informação-chave, fazer escolhas informadas, partilhar o poder. Os líderes refletem sobre as suas crenças e grandes premissas, promovem um diálogo aberto, partilham perspetivas e desenvolvem a capacidade para congelar (refreeze) a ação e introduzir práticas de reflexão para informar a ação e com isso haver aprendizagem individual, das equipas e desenvolvimento organizacional (Argyris <i>et al</i>, 1987; Argyris</p>

e Schon, 1996). A aprendizagem implica mudanças nos valores das teorias da ação, bem como nas estratégias e crenças.

A aprendizagem organizacional está correlacionada com a aprendizagem individual e sobretudo, com a aprendizagem nas equipas. A aprendizagem e o desenvolvimento organizacional ocorre quando os atores detetam e corrigem os “gaps” entre o pensamento e a ação e entre intenções e resultados; quando o sistema consegue ver-se a si próprio e refletir sobre as suas práticas. É aquilo que Argyris *et al* (1987) designam de aprender a aprender e de implementar processos que promovem a reflexão permanente em torno da sustentabilidade das molduras mentais dos líderes e do comportamento organizacional. DO, pressupõe aprendizagem de duplo ciclo.

**Desenvolvimento
organizacional
e Mudança (DO)**

O desenvolvimento Organizacional (DO) é um processo de mudança planeada na cultura de uma organização através da utilização de teoria da ciência comportamental aplicada, e da teoria de sistemas. O objetivo é o de criar organizações mais eficazes e um ambiente de trabalho mais centrado nas necessidades humanas e no desenvolvimento e aprendizagem (Bunker e Alban, 2002; Burke e Noumair, 2015). DO implica um (1) processo, ou sequência de eventos de mudança alguns planeados, outros como resultado do que emerge; (2) governados ou desencadeados por motores ou forças; (3) que opera em diferentes unidades de análise ou entidades – indivíduos, grupos e organização; (4) e que representa um modo de mudança prescritivo ou construtivo.

A conjugação dos 4 tipos ideias da mudança de Van de Ven e Poole (1995) num modelo dinâmico e não linear de desenvolvimento e mudança permite (dada a complexidade da vida organizacional, a sua permeabilidade a fatores externos e

internos e os processos de desenvolvimento e mudança) uma compreensão mais aprofundada dos processos de mudança. Um modelo deste tipo possibilita também capturar e compreender as diferentes tensões organizacionais e que devem ser utilizadas para gerar múltiplas e variadas interpretações e perspectivas e explicar a complexidade da mudança organizacional.

A emergência de novos modelos sociais de empresa vem também responder a uma necessidade cada vez maior de induzir níveis de agilidade organizacional superiores e culturas de liderança mais ágeis para dar mais rapidamente resposta à complexidade da gestão da mudança (Cook-Greuter, 2002; Rook e Torbert, 2005; Joiner e Josephs, 2007; McGuire e Rhodes, 2009). A Organização é desenhada para mais rapidamente as pessoas desenvolverem as competências que lhes permitirão serem capazes de responder a desafios num contexto de cada vez maior imprevisibilidade e de mudança.

DO pressupõe haver lugar a um diagnóstico, e a intervenção de mudança deve ser planeada e definido um processo, que por sua vez deve ser gerido e monitorizado. Esse processo pode desenvolver-se, tal como concebido por Kurt Lewin e ainda hoje aplicado, ao longo de três etapas: descongelar; mover, agir e intervir, e recongelar estabelecendo um processo que torne seguros os novos comportamentos no contexto de mudança, ou decorrer da aplicação de um modelo de transformação e desenvolvimento que estabeleça a interligação entre o contexto externos e os fatores transformacionais e operacionais da empresa. O modelo de Burke-Litwin (1992) prevê o efeito do ambiente e condições externas no desempenho organizacional e diretamente na missão e estratégia, na ação da liderança e na cultura organizacional. A produção de mudança e de desempenho organizacional precisa de ser facilitada e sustida

por um conjunto de alavancas. De acordo com o modelo, a necessidade da organização se transformar para se adaptar a mudanças nas condições externas, requer alterações nos fatores transformacionais para que haja lugar a alterações no comportamento organizacional e no desempenho individual e coletivo.

Nem sempre os modelos de DO são suficientes para dar conta das forças que influenciam o comportamento dos indivíduos e organizações (Burke e Noumair, 2015). Os modelos fornecem uma abordagem robusta e congruente para gerir e liderar processos de mudança, mas não permitem explicar todo o comportamento organizacional por debaixo do modelo, e onde se encontram os aspetos inconscientes e irracionais do comportamento humano e do sistema social e que têm de ser endereçados pela ação da liderança combinada com intervenções que integrem além das teorias dos sistemas, as teorias psicossociais, as de dinâmica de grupo, além das sócio-estruturais.

**Transformação
Integral**

Nas pessoas, a transformação requer ir além do desenvolvimento de competências. Pressupõe desenvolvimento vertical, de dentro para fora na vertente da teoria de desenvolvimento de adultos. Pressupõe desenvolvimento emocional e cognitivo e na estrutura da ação; novas molduras mentais (Kegan e Lahey, 2009; Joiner e Josephs, 2007; Torbert, 2005; Cook Greuter, 2002). A transformação, nas pessoas e nas organizações ocorre quando os problemas do contexto e o desenvolvimento das forças de produção e desenvolvimento tecnológico em particular colocam pressão sobre a estrutura cognitiva (Wilber, 2001). O pressuposto de base é o de que os processos de mudança e de

transformação envolvem necessariamente o desenvolvimento da consciência humana individual e coletiva e resultam da pressão colocada sobre essa mesma consciência, conduzindo ao desenvolvimento e à transformação de visões do mundo, ao aumento da capacidade para integrar mais perspetiva e perspetivas diferentes e de produzir resultados mais equilibrados e mais sustentáveis do ponto de vista do sistema humano e social. O modelo de transformação integral de Wilber, permite olhar para a organização e para a empresa como um sistema integral, onde o sistema humano, social e técnico são interdependentes possibilitando equilibrar aquilo que o autor designa de quadrantes interiores - valores, significado, moral, consciência - com os exteriores - condições económicas, bem-estar material, avanço tecnológico, segurança e ambiente, atribuindo-lhe a mesma importância. Uma organização integral, numa perspetiva de uma espiral dinâmica onde convivem diferentes estádios de desenvolvimento da liderança e visões do mundo, resultaria no desenvolvimento da consciência e do bem-estar subjetivo, bem como o desenvolvimento do crescimento e do bem-estar económico, social e material. O modelo de transformação integral permite, no respeitante aos paradigmas e práticas de gestão, evoluir de uma visão estritamente materialista e racional assente num sistema de crenças e valores, profundamente enraizados, de que o importante e prioritário é resolver o exterior ignorando a ética, os valores e o desenvolvimento interior e humano. O modelo ajuda a compreender a interdependência entre a componente subjetiva interior-individual (desenvolvimento psicológico e da consciência individual), com a exterior-individual (desenvolvimento comportamental e desempenho), com o interior-coletiva (desenvolvimento cultural e da consciência

coletiva) e com o exterior-coletivo (desenvolvimento social e das estruturas económicas). O modelo de transformação integral de Ken Wilber (2001) permite unificar a teoria e ilustrar de que forma a combinação do desenvolvimento de quatro quadrantes da mudança – interior, exterior, individual e coletivo – se autorreforçam em processos de transformação e de evolução dos sistemas sociais e técnicos.

Estas dimensões e respetivas sub-dimensões de análise - 16 no total, permitirão compreender o papel da cultura de liderança nos processos de transformação e desenvolvimento organizacional. Os indicadores utilizados para medir cada dimensão de análise poderão ser consultados em anexo (páginas 9 a 12).

Capítulo 3 - Metodologia e desenho da pesquisa-ação

“You cannot understand the system unless you change it!”

Kurt Lewin

3.1. O que é a Pesquisa-ação?

Esta investigação enquadra-se no âmbito das metodologias de pesquisa ação. A pesquisa-ação é uma metodologia que tem em vista o desenvolvimento organizacional e a mudança. O desenvolvimento organizacional (DO) é um processo de mudança planeada na cultura de uma organização através da utilização de teoria da ciência comportamental aplicada e da teoria de sistemas. O objetivo é o de criar organizações mais eficazes e um ambiente de trabalho mais centrado nas necessidades humanas e no desenvolvimento e aprendizagem. O DO assenta em 3 pressupostos: (1) que o comportamento humano deverá ser compreendido à luz da interpretação subjetiva que os indivíduos fazem da realidade; (2) que as organizações são sistemas abertos; (3) que a inteligência coletiva deve ser utilizada, e por isso a participação dos interlocutores-chave nos processos de mudança é crítica para o sucesso do processo (Burke e Noumair, 2015). Trata-se de um processo em que um facilitador, normalmente externo, ajuda a organização a mudar, numa sequência de fases que envolvem os protagonistas da mudança, num processo ativo e orgânico de cocriação. A crescente complexidade dos contextos de mudança justifica cada vez mais o recurso a intervenções apoiadas na teoria e pesquisa organizacional, como é o caso da metodologia de pesquisa-ação, no sentido de que a teoria informa a ação, o resultado da intervenção é objeto de reflexão, seguida de mais pesquisa e de novas intervenções de mudança.

Três razões justificam a opção pela pesquisa-ação: (1) a natureza simbiótica da carreira profissional da investigadora que lhe deu a possibilidade de, simultaneamente, poder ter uma participação ativa enquanto agente e facilitadora da mudança e na condução da investigação; (2) a convicção profunda que a investigação académica e a realidade das organizações beneficiam de uma maior proximidade, o que acontece e é possível na pesquisa-ação, sobretudo quando se está a falar de uma investigação que toca nessa imensa complexidade que é a ação humana; (3) o respeito pela tradição de Kurt Lewin, que só

compreendemos um sistema quando o começamos a mudar e que um modelo de relação colaborativa entre o(a) investigador(a) e os atores sociais num processo de reflexão, facilitação e inquirição permanentes possibilitam o desenvolvimento de uma maior consciência individual e coletiva, o que mostra que os ciclos de pesquisa-ação produzem mudanças e têm um potencial transformador muito elevado, até mesmo nos investigadores.

A pesquisa-ação tem premissas, abordagens e valores diferentes das ciências sociais tradicionais. É uma investigação e processo de reflexão deliberados e sistemáticos, realizados junto de uma organização ou comunidade, de forma colaborativa, para responder a uma necessidade de mudança. Os objetivos da investigação são os de compreender a prática e articular um racional da prática para a melhorar. Na pesquisa-ação as questões, os problemas, as descrições e as teorias são testados no contexto, em experiências que têm o duplo objetivo de testar hipóteses e de efetuar mudanças desejadas pelo cliente (Argyris and Schon, 1996). Este duplo objetivo traduz uma preocupação com a ação (melhoria da prática, mudança social, etc....) e com a pesquisa (criar conhecimento válido acerca da prática social). A pesquisa-ação por misturar conhecimento teórico e prática local promove um diálogo profícuo entre a teoria e a prática, além de oferecer a possibilidade de estreitar a ligação entre o mundo académico com a realidade do comportamento organizacional. Na pesquisa-ação o foco está no conhecimento que é utilizado para produzir ação, enquanto ao mesmo tempo contribui para a teoria da ação. O cientista social está comprometido com uma sociedade melhor e com alternativas e novas possibilidades que desafiem o *status quo*.

Neste sentido, a pesquisa-ação está interessada na ciência que gera e testa proposições que se prendem com as variáveis que são parte integrante desse *status quo* e que o mantêm designadamente (1), com as variáveis envolvidas na mudança do *status quo* e que o movimentam para novas possibilidades (2), com as variáveis que na ciência da intervenção serão necessárias se as proposições anteriores forem testadas (3) e finalmente, a metodologia de investigação que tornará a mudança possível e que simultaneamente produzirá o conhecimento que permitirá fazer os testes de não-confirmação. A pesquisa-ação, tal como a ciência tradicional recolhe dados, quantitativos e qualitativos, faz inferências, testes e produz conhecimento teórico. A diferença principal está nas perguntas que a ciência faz e no que procura em termos da aplicação do conhecimento científico, na medida em que a teoria deverá identificar variáveis que promovam mudanças e melhorias no problema em causa. Na pesquisa-ação a teoria não se dissocia da prática. O conhecimento serve para servir a ação e a teoria deve ser testada no contexto da ação para que o praticante

possa introduzir correções na ação, no momento. A prática envolve uma dimensão normativa na medida em que está essencialmente preocupada com a prática da intervenção. O cientista é um intervencionista que promove a aprendizagem do sistema e contribui para induzir conhecimento. Isto faz-se criando condições para haver lugar à prática da inquirição e à criação de comunidades de inquirição nas comunidades de prática.

Para Argyris *et al* (1987), as três questões-chave na pesquisa-ação são em torno (1) da epistemologia da prática da pesquisa-ação, (2) do teste empírico do contexto da ação e (3) da relação das normas e dos valores com o conhecimento da pesquisa-ação:

1. Epistemologia da prática, ou seja, uma teoria acerca do tipo de conhecimento relevante para a ação - na pesquisa-ação a epistemologia da prática assenta na teoria da ação. A distinção que a teoria da ação faz não é entre a teoria e a ação, mas sim entre duas teorias da ação - o que as pessoas dizem que fazem (teorias explicitadas) e o que realmente fazem (teorias praticadas). As teorias praticadas são mapas mentais e cognitivos a partir dos quais os agentes desenham a sua ação.
2. Teste empírico na pesquisa-ação - na pesquisa-ação o conhecimento não decorre unicamente da estatística, mas também dos significados incorporados na lógica da ação donde que o teste ocorre no contexto da ação e sobre a interpretação e os significados construídos pelos atores sociais. Os dados são o comportamento e as respostas e ações dos indivíduos, onde se incluem as respostas emocionais implícitas no domínio do não-verbal e que decorre da perceção e vivência da experiência e o domínio explícito das palavras e a conversação.
3. Relação entre as normas e os valores com o conhecimento da pesquisa-ação – a pesquisa-ação pretende criar alternativas ao *status quo* e promover a aprendizagem ao nível das normas e valores. A inquirição foca-se na aprendizagem de nível II, ou duplo ciclo e na quebra dos modelos e molduras mentais. A pesquisa-ação advoga e justifica a sua posição normativa através da crítica interna dos princípios do sistema dos atores/clientes, que funcionam como os decisores/juízes da validade da crítica.

Na pesquisa-ação coexiste um processo reflexivo e de aprendizagem organizacional permanentes que visam congelar (refreeze) a ação e introduzir práticas de reflexão para informar a ação e com isso haver aprendizagem individual, das equipas e desenvolvimento organizacional (aprendizagem de nível II ou de ciclo duplo). O desenho é contínuo e as perguntas de investigação são revistas ciclicamente. No processo de transformação cultural

e de desenvolvimento organizacional procuram-se encontrar soluções para a complexidade dos problemas que limitam e por vezes bloqueiam esse processo. O processo de investigação e de produção de conhecimento envolve um equilíbrio permanente entre ações e o resultado da reflexão em torno da observação, compreensão e revisão dessas ações. As intervenções constituem uma espiral de ciclos de ação:

- 1) Desenvolver um plano de ação para melhorar a situação atual
- 2) Agir para implementar o plano
- 3) Observar os efeitos da ação no contexto em que ocorre
- 4) Refletir sobre esses efeitos como base para o planeamento, ação e reflexão no ciclo seguinte e continuar a aprofundar a investigação teórica

Cada ciclo de ação ou iteração aumenta o conhecimento inicial do(a) investigador(a) acerca da questão e problema de partida e aumenta a probabilidade de ser encontrada uma solução. Os ciclos vão sendo registados e documentados e espelham a direção e a tomada de decisão permanente, bem como as diferentes espirais de reflexão e ação. Um cientista da ação aprende a refletir e facilita processos de reflexão da ação tornando explícitas as teorias praticadas.

Este processo de desenvolvimento da consciência individual e coletiva está na base da intervenção da pesquisa-ação e contribui para diminuir o hiato entre o que se diz e o que se faz e expandir ou repensar as molduras de pensamento promovendo níveis de diálogo e de interação mais profundos (Bohm, 1994, 2004 [1996]; Senge *et al*, 2005; Scharmer, 2007), e por essa via mais pensamento sistémico (Senge *et al*, 1994; Senge, 2006 [1990]) e desenvolvimento cognitivo (Kegan, 2009), que constituem práticas fundamentais da liderança adaptativa (Heifetz) e de níveis de agilidade na liderança pós-heroicos (Joiner e Josephs, 2007; Torbert 2005; Cook Greuter 2002). Colocando de forma muito simples, a cultura de liderança numa organização é a forma de ser, de pensar e de agir dos seus líderes, visível nos comportamentos do dia-a-dia e resultantes das suas premissas e crenças mais profundas, nos valores que defendem e na infraestrutura e artefactos que criaram (Schein 2004; Joiner e Josephs, 2007). Pelo exposto, os processos de transformação dessa cultura, como resultado da necessidade da organização se adaptar aos sucessivos contextos de mudança e tornar-se permanentemente sustentável, requer a alteração de práticas, de modelos mentais, de narrativas, dos sistemas e estruturas - um processo longo e complexo

se se pensar na escala e diversidade da ação humana representada numa organização. Tomar consciência das teorias praticadas e depois alterá-las é um processo complexo, na medida que exige que os indivíduos questionem as suas teorias da ação que constituem a base dos seus comportamentos. Esta aprendizagem, apesar de se tratar de um processo cognitivo, dá-se ao nível da prática. A pesquisa-ação ajuda a reduzir a ineficácia das estratégias defensivas dos indivíduos e grupos e apoiá-los a passar do modelo I para o II na resolução de problemas complexos. Esta tese de pesquisa-ação visa levar para a Sociologia das Organizações aquilo que é a definição de desenvolvimento organizacional: um processo de mudança na cultura de uma organização através da utilização da teoria e tecnologia da ciência comportamental a partir de um objetivo de mudança da cultura organizacional formulado pelo CEO da empresa (Burke e Noumair, 2015). O campo é o do desenvolvimento organizacional (DO).

3.2. Metodologia de Pesquisa-Ação

A metodologia de DO, implica intervir na organização como um sistema, considerando a interação entre sistema sociotécnico e sistema social para que haja lugar à mudança organizacional efetiva. É papel do consultor/praticante de DO tornar visíveis os padrões profundos e invisíveis de comportamento e de conformidade que limitam o comportamento (Schein, 2004; Burke e Noumair, 2015). DO é assim um processo de desenvolvimento e de capacidade e não um processo para atingir resultados (Burke e Noumair, 2015). Os praticantes de DO estão preocupados com a mudança, na medida em que esta integra as necessidades individuais com as necessidades organizacionais e que melhora a eficácia organizacional através de uma melhor utilização do potencial dos recursos humanos da organização, envolvendo-os diretamente num processo de mudança planeada através da utilização de teoria, investigação e tecnologia das ciências comportamentais. Trata-se de um processo que visa endereçar as causas culturais mais profundas e não apenas os seus sintomas. A essência da metodologia de DO é a de ajudar uma organização aprender a mudar, na perspetiva de aprendizagem organizacional (Argyris e Schon, 1978; Senge, 1990) e da necessidade de os seus líderes desenvolverem progressivamente pensamento sistémico enquanto capacidade para alargar perspetivas, desenvolver a consciência e ver e compreender o sistema. Em linha com a teoria e investigação de DO, a metodologia a aplicar nesta pesquisa-ação procurará:

- Enquadrar a intervenção, decisões e proposta de ações como resposta a um contexto e ambiente externo de negócio em mudança.
- Atuar e intervir ao nível das dinâmicas das equipas para desenvolvimento da consciência coletiva, para alterar práticas e normas no coletivo dos grupos, na medida em que a mudança individual não é, na maior parte das vezes, suficientemente forte para alterar o *status quo*.
- Utilizar a formação como um instrumento de desenvolvimento e de regulação social da empresa por via da promoção de novos valores, de aprendizagem, da reflexão, da utilização de novas ferramentas e de novas relações entre atores.
- Apoiar a organização no desenvolvimento da aprendizagem de nível II, para que as pessoas e as equipas desenvolvam continuamente a capacidade para refletir e examinarem criticamente os seus processos de pensamento e padrões de comportamento em processos coletivos de diálogo.
- Alargar o campo de DO para as vertentes psicológicas e estender ao que é invisível, não mensurável, não verbalizado e sentido na experiência com os atores sociais, aplicando técnicas das teorias psicodinâmicas, que possibilitem trabalhar as crenças e os modelos mentais profundamente inculcados e muitas das vezes inconscientes e que são a base do comportamento humano.
- Endereçar as respostas cognitivas, emocionais e comportamentais à mudança por via de processos de envolvimento, de participação e de diálogo que criem segurança psicológica e façam evoluir essas respostas, alinhando progressivamente os interesses individuais com os coletivos e com a mudança desejada, além de serem tidas em consideração como informação sobre a prontidão para a mudança e diferentes perspetivas sobre a mudança.
- Criar processos de feedback e de partilha de informação e de reflexão coletiva para tomada de consciência das diferenças entre o que as pessoas dizem e fazem ajudando-as a serem mais consistentes e a mudar.
- Criar alavancas que gerem a força necessária à mudança e remover as forças bloqueadoras e apoiando as organizações a intervirem ao nível do sistema e da sua estrutura, sistemas de gestão para institucionalizar a mudança.

- Gerir os paradoxos da cultura, promovendo o diálogo entre as diferentes interpretações e perspetivas a partir das tensões e antíteses para produzir sínteses mais fortes.

Para concretizar estes objetivos de desenvolvimento organizacional recorrer-se-á essencialmente a processos de desenvolvimento de dinâmica de equipas e de desenvolvimento individual, combinando vários métodos, técnicas e ferramentas.

Métodos, técnicas e ferramentas para processos de desenvolvimento individual:

- Avaliação 360° e feedback – Fornece o perfil de liderança, com base um modelo (LCP) e a partir da perspetiva das chefias, pares, equipas e outros interlocutores internos e externos à empresa, incluindo clientes, familiares e amigos. O processo de feedback promove o desenvolvimento do autoconhecimento e da tomada de consciência que é o ponto de partida para o desenvolvimento da liderança. O processo cria sentido de urgência, possibilitando todo um trabalho posterior de redução de comportamentos limitadores da eficácia da liderança e de desenvolvimento de uma cultura de liderança criativa assente na teoria e no modelo LCP.
- *Coaching* - Consiste na facilitação da aprendizagem e desenvolvimento com o propósito de melhorar o desempenho e induzir ação efetiva, satisfação pessoal e concretização de objetivos e de potencial. Envolve necessariamente crescimento e mudança, seja em perspetiva, atitude ou no comportamento. Tem por base 11 competências, um processo específico e um código de conduta regulado pela federação internacional de *coaching* (www.icf.pt⁵).

⁵ www.coachfederation.org

Métodos, técnicas e ferramentas para processos de desenvolvimento de dinâmica de equipas:

- *Workshops* – Sessões de trabalho interativas conduzidas por um ou mais facilitadores que combinam no seu processo elementos de investigação qualitativa, teoria, brainstorming (processo criativo para gerar e desenvolver ideias e soluções para desafios e problemas) e análise e resolução de problemas;
- *Formação* – Técnica para desenvolvimento das competências do sistema humano e social da empresa. O processo combina a teoria com a prática de novos comportamentos com o recurso a técnicas, processos ou ferramentas. Promove, além da aprendizagem técnica e comportamental, novas formas de comunicação e diálogo e, por isso, pode ter efeitos ao nível da sociabilidade e da cultura da empresa (porque fornece novos referenciais). Além disso repercute-se nas redes de colaboração devido ao estabelecimento de novas redes sociais e nas representações coletivas, pela experiência de novas relações e de novas formas de abordar desafios e problemas que possibilitam fazer ruturas cognitivas (Sainsaulieu, 1997).
- *Team Coaching* – É um processo estruturado que promove o desenvolvimento e o crescimento da equipa. A ênfase é colocada no desenvolvimento da confiança, na criação de relações mais abertas, autênticas, corajosas e de apoio entre os membros da equipa, com base em feedback profundo e de alto impacto. O objetivo é o de melhorar o desempenho de cada membro da equipa individualmente, a qualidade das relações na equipa e de melhorar a eficácia da equipa enquanto sistema.

Quer nos *workshops*, na formação e no *team coaching* foram utilizadas, além da teoria e de investigação, técnicas e ferramentas de diagnóstico, de *assessments*, exercícios experienciais, de facilitação de diálogos, de *feedback* e de desenvolvimento e treino de competências. Todo o trabalho foi desenvolvido com base na teoria e investigação dos seguintes teóricos e investigadores:

- Robert Kegan e Lisa Lahey (2009) - Mapas de imunidade à mudança individual e coletiva
- Anderson (2008) – Modelo e metodologia LCP para práticas de liderança criativa

- Peter Senge (2006 [1990]) – Estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende (Learning Organization)
- Ronald Heifetz (2009) – Círculos de *coaching*, e práticas de liderança adaptativa
- Otto Scharmer (2007) - 4 Níveis de diálogo e de escuta profunda
- David Bohm (2004) – Diálogo de grupo
- Schein (2004) – Facilitação de processos de transformação cultural
- John Withmore, (2009) e Kimsey-House et al (2011) – Processos, métodos e técnicas para a prática de *coaching* e de criação de culturas de *coaching*
- Bunker e Alban (1997) – Métodos de intervenção em sistemas alargados
- Argyris e Schon (1996) – Mapas da ação

Muitos praticantes e consultores utilizam técnicas de DO - *team building*, treino, o desenvolvimento de liderança, o *coaching*, facilitação de reuniões, *workshops*, *feedback* individual, etc., -, mas para se tratar de uma intervenção de DO, 3 critérios são necessários e definem uma mudança como DO (Burke e Noumair, 2015):

- 1) A intervenção responde a uma necessidade de mudança percebida e identificada numa organização por um interlocutor que é cliente.
- 2) A intervenção envolve o cliente no planeamento e implementação da mudança.
- 3) A intervenção conduz a uma mudança na cultura organizacional e pressupõe necessariamente mudanças nas normas, padrões e regras de conduta para as quais a organização exige conformidade, na estrutura de autoridade, no exercício do poder, nos valores, nos padrões de comunicação e nos sistemas que alavanquem as mudanças desejadas, como os sistemas de gestão do desempenho e de recompensas.

Na pesquisa-ação, os dados em torno de um determinado problema ou tema são permanentemente recolhidos através de diálogos com a gestão ou liderança de topo, da observação participante, de reuniões com os membros das equipas de gestão para levantar e explorar questões, da discussão da abordagem e passos recomendados a partir do feedback das etapas anteriores, da clarificação do objetivo e das prioridades e da intenção (permanente ao longo dos vários ciclos de intervenção). Os dados acerca de problemas são recolhidos sistematicamente e de seguida conduzem à ação em função do que indicam. A metodologia

e técnicas utilizadas nas várias intervenções desta pesquisa-ação serão detalhadas no capítulo 3.6 e consistirão:

1. No diagnóstico com o recurso a instrumentos detalhados nos capítulos seguintes
2. No feedback – em dois sentidos: pedido aos atores alvo das intervenções e fornecido o reporte permanente junto daqueles a quem os dados foram recolhidos
3. Na discussão - análise dos dados e plano de intervenção em modo colaborativo e de cocriação
4. Na ação e intervenção. A intervenção irá recorrer às seguintes técnicas de DO:
 - a) *Workshops* para desenvolvimento da consciência individual e coletiva e de novas competências alinhadas com a nova cultura;
 - b) *Feedback* e *coaching* individual para transformação da liderança e suporte à mudança;
 - c) *Team coaching* para desenvolvimento das equipas, promoção e indução de experimentação de novos comportamentos em contexto de trabalho e de equipa, exposição e risco emocional entre pares para desenvolvimento de confiança;
 - d) Diálogos com todos os níveis de liderança da organização com recurso a mapas da ação para desenvolvimento de consciência coletiva e comportamentos defensivos;
 - e) E por fim, a criação e implementação de ferramentas e alavancas de suporte à institucionalização da mudança.

A narrativa das intervenções e o detalhe da ação serão feitos na descrição dos ciclos de pesquisa-ação no capítulo 5.

As várias intervenções na pesquisa-ação levantam permanentemente novas questões, conflitos e problemas que são novamente devolvidos à organização em processos de feedback e de reflexão, razão pela qual a escolha das técnicas a utilizar vai sofrendo ajustamentos. Por outro lado, e com o tempo de intervenção e a exposição da organização aos vários eventos do ambiente e contexto externo e do negócio, começam a notar-se novamente padrões nos problemas e começa a ser visível que muitas das vezes os grupos estão a atuar sobre os sintomas e não sobre as causas; esse feedback deve ser novamente devolvido à organização o que explica a longevidade e a necessidade de DO nas

organizações de forma continuada (Burke e Noumair, 2015). Para tornar visíveis os problemas é importante colocar os grupos em dinâmicas que permitam tornar explícitas as percepções, modelos mentais, perspectivas e os preconceitos de parte a parte. Mais uma vez estas situações levantam novas questões relacionadas com o funcionamento da equipa, o que leva à necessidade de se aplicarem novos processos e técnicas para resolução de conflitos e/ou para resolução de problemas ou de *team coaching*. Em síntese, o DO tem uma metodologia e intervenção de base, no entanto a escolha das técnicas e teorias a aplicar vai sendo feita de forma orgânica e à medida.

3.3 O posicionamento do(a) investigador(a) e implicações éticas e metodológicas

Enquanto investigadora de pesquisa-ação é fundamental responder à pergunta: "quem sou em relação aos participantes e contexto? Esta questão é fundamental, na medida em que coloca questões acerca da validade da pesquisa e de confiança na investigação. Nesta investigação em particular, a investigadora é uma facilitadora externa de um processo de mudança que estabelece uma relação de colaboração com os intervenientes internos, como resultado inicial de uma contratação no início de 2013 para a transformação da cultura organizacional da organização, resultante da aspiração do seu CEO. Os objetivos são enunciados pelo CEO e pelo diretor de recursos humanos com a sua equipa. Com base nesses objetivos começam a ser desenhadas intervenções, que mais tarde virão a constituir a base de um conjunto de ciclos de pesquisa-ação. O projeto de doutoramento estava em curso, e a experiência de facilitação nesse ano abre a possibilidade para esse campo de intervenção passar a ser também o campo da pesquisa do doutoramento. Essa possibilidade foi autorizada e formalizada e foi estabelecida e consolidada uma relação de tipo colaborativo que tinha como pressuposto o respeito mútuo pela inteligência coletiva da organização e dos seus atores e pelo conhecimento especializado do facilitador. Num processo de interação colaborativo, as equipas internas trabalharam com a equipa externa para definir prioridades, ao passo que o facilitador externo dirigiu o processo, conjuntamente com a sua equipa externa, enquanto especialistas. Em alguns momentos dos ciclos de intervenção o processo foi de co-aprendizagem - as equipas internas e externas partilharam conhecimento e trabalharam em conjunto para desenhar planos de ação, - e de cocriação - as equipas internas

e externas criaram e desenvolveram processos e soluções para responder ao desafio e objetivo. Nas etapas do ciclo respeitantes à ação as diferentes intervenções aconteceram junto dos atores no campo.

O processo de pesquisa-ação teve início em abril de 2013 e ficou concluído em janeiro de 2017, tendo passado por vários ciclos. As várias intervenções descritas adiante do capítulo 5 foram asseguradas por uma equipa externa de seis pessoas. A investigadora desta dissertação, enquanto membro da equipa, tinha o papel de gestão do cliente e do projeto além da responsabilidade pedagógica pelo programa. A primeira etapa do projeto, descrita no 2º ciclo, e as suas várias intervenções para desenvolvimento individual e da cultura, consistiu em cerca de 418 horas de *feedbacks* individuais, 1200 horas de *coaching* individual para desenvolvimento de liderança, e em 120 dias de *workshops*. Destes, a investigadora assegurou 252 horas de *feedbacks* individuais, 99 dias de *workshops* (o equivalente a 792 horas). A restante equipa teve como principal responsabilidade 166 horas de *feedbacks* individuais, o *coaching* a cerca de 200 pessoas - o equivalente a 1200 horas -, e 21 dias de *workshops* para desenvolvimento individual e das equipas. Um dos membros da equipa foi, juntamente com a investigadora, responsável pelo desenho de algumas intervenções, além de ter assegurado uma intervenção estruturada de quatro sessões de *team coaching* a uma das áreas de negócio. Em síntese, esta foi a distribuição de horas entre a investigadora e a restante equipa para o total das intervenções no 2º ciclo:

Total de horas de intervenções no 2º ciclo	Total de horas da investigadora	Total de horas da restante equipa de 6 elementos
418 horas de <i>feedbacks</i> individuais (respeitantes a 209 LCP)	252 horas de <i>feedbacks</i> individuais	166 horas de <i>feedbacks</i> individuais
1200 horas de <i>coaching</i>	0	1200 horas de <i>coaching</i>
120 dias de <i>workshops</i> (960 horas)	99 dias de <i>workshops</i> (792 horas)	21 dias de <i>workshops</i> (168 horas)
2578 horas	1044 horas	1534 horas

A investigadora assegurou 40,5% do total das intervenções para desenvolvimento da cultura de liderança e 80,5% das intervenções em grupo. Dos 21 dias de *workshops* assegurados pela equipa (168 horas) a investigadora assistiu a 10; os restantes 11 dias foram reportados pela equipa à investigadora na qualidade de gestora do projeto, ainda que não

constituam fontes de observação direta. Dado que o código de ética da prática de *feedbacks* individuais e de *coaching* obriga à total confidencialidade entre *coach* e *coachee*, as 166 horas de *feedback* mais as 1200 horas de *coaching* assegurados pela equipa são relevantes para efeitos de contabilização de horas de desenvolvimento individual, mas os seus conteúdos não foram considerados enquanto dados para efeito da pesquisa-ação. No entanto, os padrões de comportamento quando identificados pela equipa podem constituir indicadores de cultura. Neste caso, são discutidos em sede de reunião de equipa de projeto para tomada de decisão no âmbito dos vários ciclos de pesquisa-ação. Por exemplo se, numa área de negócio, uma pessoa quer sair da empresa e discute esse tema com o *coach*, trata-se de um tema de foro confidencial; se várias pessoas, da mesma área de negócio, pretendem sair da empresa, poderá tratar-se de um indicador relevante em termos de clima organizacional. No entanto, foram considerados como dados de pesquisa, além das 792 horas de *workshops* em equipa, os conteúdos das 252 horas de *feedback* assegurados pela investigadora. As 252 horas, apesar da confidencialidade, encontram-se registadas em cadernos de registo da investigação. O número de horas de pesquisa-ação assegurado pela investigadora, bem como a não utilização de dados da restante equipa enquanto dados primários, garantem a validade da pesquisa. No 3º ciclo, além da continuação das intervenções iniciadas no 2º ciclo, foi desenvolvido um programa de liderança adaptativa de nível mais avançado (detalhado mais adiante no capítulo 5.3), para cerca de 34 líderes.

Trataram-se de dois *workshops*. O primeiro foi conduzido por um dos elementos da equipa com o apoio da investigadora, o segundo *workshop* foi assegurado na totalidade pela investigadora. O total de dias de intervenção para esta fase foi de 16 dias e a investigadora esteve presente em todos. Os dados desta fase do 3º ciclo resultaram assim de observação direta em contexto de pesquisa-ação, apesar de no caso do primeiro *workshop* haver um membro da equipa enquanto facilitador. A investigadora facilitou ainda, no âmbito do 3º ciclo, uma série de *workshops* e de reuniões – cerca de 11 - para a criação de algumas ferramentas e alavancas de suporte à mudança, além de todas as reuniões de planeamento, discussão e de desenho do projeto com o cliente, ao longo dos 4 ciclos (3,5 anos). No 4º ciclo, os dados utilizados na pesquisa-ação são todos primários e resultam da observação direta em contexto de facilitação e de pesquisa-ação.

No decurso destes ciclos, o duplo papel de investigador e de facilitador gerou algumas tensões que obrigaram a um trabalho ainda mais cuidado de reflexão e de

investigação teórica. A observação no decurso da pesquisa ao longo dos quatro anos possibilitou a observação da evolução do comportamento de pessoas e de grupos. Ela permitiu ir compreendendo progressivamente as relações e redes de poder e influência internas. No papel de facilitador, a investigadora não está na realidade na qualidade de um observador participante tradicional, na medida em que nesse papel a sua missão é a de intervir no sistema. No trabalho de intervenção a investigadora está exposta a muitos dados, mas porque o seu papel não é o de investigar, a recolha não é científica, na medida em que os *workshops*, reuniões ou *coachings* não são filmados por questões éticas. Assim, a investigação, apesar de assentar na observação do real, faz-se depois por via da reflexão e da análise *a posteriori* e é combinada com um conjunto de outros dados e critérios de avaliação da pesquisa-ação. A observação na pesquisa-ação implica saber ouvir em profundidade e ver para lá do óbvio, fazendo uso de todos os sentidos. Implica saber perguntar de forma estruturada e não estruturada a partir do que emerge e por isso a escrita e a anotação devem ser constantes.

Um outro aspeto relevante na observação na esfera da pesquisa-ação prende-se com a interação entre o(a) facilitador(a)/investigador(a) e o seu objeto de estudo, na medida em que a recolha de dados e o progresso das várias intervenções decorrem das relações que vai desenvolvendo com os atores de mudança, razão pela qual é crítica a autoanálise, a vigilância sobre sentimentos e emoções como frustração e desapontamento, por exemplo, e a supervisão de mentores, supervisores ou pares. Dado que a investigadora é uma observadora que está a ser observada, as reações dos atores à sua intervenção também constituem informação e dados relevantes sobre o estado da relação e a acerca da sua neutralidade. O desejo de imersão na cultura e o apelo para ajudar a fazer acontecer mudanças constituem tentações a que a investigadora tem de estar constantemente alerta. Em muitas ocasiões o(a) facilitador(a) passa a fronteira de facilitador(a) externo(a) e começa a sentir-se um ator interno. Estes erros, quando acontecem constituem uma fonte de aprendizagem sobre si e sobre a cultura que está a tentar transformar.

Na pesquisa-ação o apelo do propósito e o desejo profundo de melhorar os sistemas em que intervém, apesar de assumidos, podem interferir na capacidade do(a) investigador(a) ver e interpretar corretamente a realidade e a experimentação. A supervisão destes dilemas e tensões é fundamental, quer por via da reflexão e da tomada de consciência, quer convidando outros investigadores, orientadores ou colegas a manter a vigilância e sobre a intervenção e experiência de pesquisa-ação. Por essa razão, tornou-se crítico ao longo do

processo, o facilitador ser alvo de supervisão e de *peer coaching* por parte de um dos membros da equipa para preservar um olhar crítico e externo e recuperar o distanciamento e neutralidade necessários ao papel quer de facilitador, quer de investigador. Períodos sem intervir para ganhar distanciamento seguidos de reflexão, discussão com os restantes quatro membros da equipa, desenho colaborativo das intervenções com um dos membros da equipa, testes piloto de intervenções, discussão com orientadores, feedback contínuo por parte dos atores da mudança e discussão com vários interlocutores-chave do cliente constituíram estratégias de distanciamento do facilitador.

O duplo papel de facilitador e investigador pode colocar ainda questões de natureza ética e com implicações metodológicas. Na medida em que as intervenções do facilitador são desenhadas para responder a um conjunto de objetivos há uma inerente preocupação com a sua eficácia e sucesso, sucesso esse que é avaliado por vários interlocutores - quem contrata e quem é objeto da intervenção, podendo por vezes estes dois papéis se sobreporem numa mesma pessoa ou pessoas. Na pesquisa-ação, o(a) investigador(a) está preocupado com a geração de conhecimento na pesquisa que tenha validade e seja fiável, mas o foco principal, tal como o do facilitador, também está na produção de resultados como resultado da ação. Donde que existem dois fatores críticos de sucesso: (1) a necessidade de legitimar a fiabilidade desses resultados, garantindo a validade da pesquisa através de critérios de qualidade; (2) garantir que apesar do(a) investigador(a) na pesquisa-ação estar a facilitar um processo, a tentar capturá-lo e a narrá-lo, descrevendo e refletindo sobre os diferentes ciclos ao longo do processo, consegue analisar o resultado final das várias intervenções e responder à pergunta: "o que aprendemos e de que forma o que aprendemos pode informar a discussão em torno da pergunta da investigação?".

3.4 Critérios de qualidade e de validade na pesquisa-ação

A validade na pesquisa-ação é estabelecida internamente, pela fiabilidade das inferências resultantes dos dados, e externamente - pela possibilidade de transferência e de generalização para outros contextos. A validade da dissertação assentará em cinco critérios de validade, tendo por base cinco objetivos da pesquisa, de acordo com Herr e Anderson (2015):

Tabela 4 - Critérios de qualidade e de validade na pesquisa-ação

Objetivos da pesquisa-ação	Critérios de validade
Gerar novo conhecimento (validade dialógica e de processo)	Grau em que a pesquisa produziu conhecimento local que é devolvido ao contexto de intervenção? Como e de que forma o conhecimento gerado, apesar de não ser generalizável do ponto de vista estatístico, pode ser transferido e utilizado noutros contextos porque serve para explicar problemas similares?
Alcançar resultados tendo por base a ação/intervenção (validade dos resultados)	Validade dos resultados - Grau em que resolve o problema e a questão de partida e o objetivo de desenvolvimento organizacional da empresa.
Desenvolver o(a) investigador(a) e os participantes (validade catalisadora)	Grau em que a investigação desenvolveu a consciência e conhecimento dos participantes e do sistema acerca de si por forma a transformarem-se e transformarem o próprio sistema? (Inclui o processo de transformação do próprio(a) investigador(a). Porque mostra que os ciclos de pesquisa ação produzem mudanças até nos investigadores, e porque têm um potencial transformador muito elevado.)
Concretizar resultados relevantes para o contexto local (validade democrática)	Grau em que a investigação é feita de forma colaborativa e de que forma as várias perspetivas são tidas em consideração por forma a adequar a solução ao contexto.
Aplicar uma metodologia de investigação credível (Validade do processo)	Grau em que os problemas são definidos e resolvidos de uma forma que promove a reflexão e a aprendizagem nos diferentes ciclos, numa permanente problematização da prática em investigação. Envolve olhar para trás para o problema e para as premissas de base por detrás da sua definição.

3.5 População e universo

O processo de transformação decorreu numa empresa de serviços em tecnologias de informação. Teve início em 2009 com o diagnóstico de cultura organizacional já com a participação da investigadora enquanto facilitadora externa. A pesquisa-ação, propriamente dita, teve início em 2013 e decorreu até ao final de 2016, ainda que o processo de transformação se mantenha ativo. A estrutura de gestão e de liderança da empresa constituiu o universo alvo da intervenção, observação e reflexão. Trata-se de uma população maioritariamente licenciada (mais de 95%), nas áreas da engenharia, do género masculino (75,9%), e entre os 30 e 45 anos de idade.

Este universo foi variando e crescendo ao longo do tempo, com a adição de novos grupos todos os anos, tendo sido abrangidos cerca de 17 grupos, o equivalente a cerca de 209 líderes, ao longo de 4 anos. Em 2009 a empresa tinha 1861 colaboradores e cerca de 249 chefias com responsabilidades de liderança sobre pessoas e equipas, cerca de 13,4% da população. Como em qualquer outra empresa de serviços profissionais, a estrutura de liderança da empresa e de cada área de negócio está desenhada da seguinte forma: *partner*, *executive*, *senior manager*, *manager*, *associate manager* e *team leader*. Tratou-se de um universo móvel, na medida em que alguns líderes de equipas de projeto foram sendo promovidos para funções de gestão – *associate manager*, *manager* e *senior manager*, ao longo do tempo, ao mesmo tempo que outros foram saindo da empresa por opção própria ou na sequência de reorganizações e reestruturações. No final do 1º semestre de 2016 tinham saído 43 do universo de líderes inicial, como resultado de reorganizações internas ou a escolha, por opção pessoal, de novos desafios profissionais.

A empresa entre 2013 e 2016 tinha 6 negócios diferentes. A partir de 2015, e no decurso de uma decisão de gestão, a empresa foi reorganizada, e cada negócio passou a ter a sua própria equipa de gestão composta por *executives* e *senior managers*. As equipas de gestão tinham uma representação de 21,4% de mulheres, valor ligeiramente abaixo da restante estrutura de liderança para o período em análise. Por questões de confidencialidade não são fornecidas mais informações sobre a caracterização da empresa ou do seu universo.

3.6. Recolha e tratamento de dados e respetivos instrumentos

3.6.1 Caracterização dos ciclos

Dado tratar-se de uma pesquisa-ação, a validade do processo (quinto critério de validade da pesquisa-ação; ver tabela 4) de investigação será aferida e resultará primordialmente do registo, descrição e análise de cada ciclo de pesquisa-ação ao longo do período de estudo – planeamento, ação, observação e reflexão – da respetiva fundamentação da decisão sobre o ciclo seguinte, e apreciação sobre o grau em que cada ciclo contribuiu para aumentar o conhecimento inicial acerca da questão de partida e probabilidade de ser encontrada uma solução tendo em vista o objetivo de transformação cultural. A investigação incidirá sobre quatro ciclos de pesquisa-ação:

- 1º Ciclo: Diagnóstico e desenho da cultura organizacional, entre 2009 e 2012
- 2º Ciclo: Tomada de consciência individual e coletiva, entre abril de 2013 e janeiro de 2015
- 3º Ciclo: Introdução de práticas de liderança adaptativa e de diálogo, entre fevereiro e dezembro de 2015
- 4º Ciclo: Fragmentação e reavaliação do propósito da mudança, entre janeiro e outubro de 2016

Na pesquisa-ação, o investigador está a facilitar um processo e a tentar capturá-lo e a narrá-lo, por isso a análise dos dados está sempre em movimento: “(...) parece sempre parcial e uma espiral em que o(a) investigador(a) é chamado a atribuir significados, agir e testar as questões da pesquisa. As palavras parecem ficar sempre atrás da experiência e falham em capturá-la” (Herr e Anderson, 2015) Assim, os instrumentos de recolha e a análise de dados passam na maioria dos casos pelo registo de considerações e reflexão em torno da experiência, do diálogo com a organização no processo de facilitação da mudança e respetivo feedback. O(A) investigador(a) documenta e faz uma descrição e registo do processo e dos critérios que foram orientando as sucessivas iterações, decisões, além das questões éticas e implicações das decisões tomadas.

No decurso dos diferentes ciclos, com exceção do terceiro, foram aplicados instrumentos para recolha e análise de dados e que foram analisados e descritos em cada ciclo, designadamente:

- 1º Ciclo - a aplicação de um questionário já testado de avaliação de cultura e eficácia organizacional (Questionário de cultura Organizacional – OCI, e de eficácia organizacional - OEI) e que constituem dados secundários.
- 2º Ciclo - um questionário de perfil de liderança e de cultura de liderança (Questionário de liderança - The Leadership Circle Profile 360º - LCP).
- 4º Ciclo - discussão e validação dos mapas de padrões defensivos com cada líder da empresa e a sua respetiva equipa de gestão (Discussão e validação dos mapas da ação em equipas naturais, por unidade de negócio).

Os dados recolhidos no 1º ciclo constituem dados secundários, porque resultaram da aplicação de um instrumento e da condução de *workshops* num período anterior ao início da dissertação. Foram considerados e descritos na pesquisa-ação pela sua relevância para o processo de transformação da cultura e pelo facto de a investigadora ter sido responsável, enquanto consultora, pela sua aplicação. Os dados do 2º ciclo têm fontes diversas e o papel da investigadora e da restante equipa na recolha, tratamento e utilização desses dados foi explicitado no capítulo 3.3. Além das sessões de feedback individual e dos *workshops*, asseguradas em 60% e 80,5%, respetivamente, pela investigadora, constituem ainda dados primários do 2º ciclo os 209 relatórios de perfil de liderança individual resultantes da aplicação de um questionário de avaliação 360º e o relatório de grupo (afere a cultura de liderança da empresa). No 3º ciclo não foi utilizado qualquer instrumento sendo que os dados deste ciclo resultam da continuação do trabalho desenvolvido no 2º ciclo e do desenho e condução de um programa de liderança de nível II com o recurso a metodologia de *workshop*.

A validade dos resultados e o desenvolvimento dos atores da mudança (critérios 2 e 3; ver tabela 4) foi aferida através da aplicação de inquérito por questionário construído de raiz pela investigadora tendo por base o modelo de análise. O questionário será aplicado no final da pesquisa para avaliação do impacto da mudança nas pessoas, equipas e organização. O detalhe de cada um destes instrumentos de recolha de dados é explicado nas páginas que

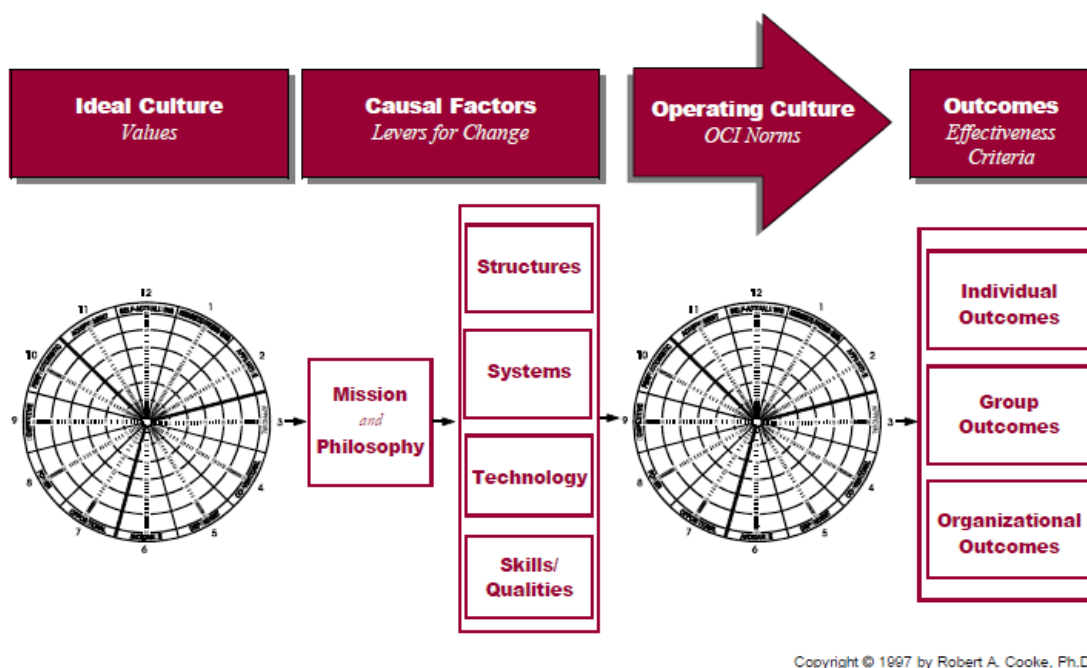
se seguem. A informação mais detalhada sobre os questionários e a respetiva validade encontra-se disponível em anexo.

3.6.2 Questionário de cultura Organizacional (OCI) e de eficácia organizacional (OEI), 1º ciclo de intervenção

O modelo selecionado para diagnóstico de cultura organizacional foi o da Human Synergistics dada a sua validade estatística e aplicabilidade prática às organizações. Trata-se de um modelo disponível no mercado e que foi adquirido, no âmbito do processo de diagnóstico de cultura organizacional pela empresa. O modelo em causa permitia caracterizar e compreender a cultura organizacional vigente e quais os valores e teorias praticados, clarificar a cultura desejada e os valores e teorias explicitados (Argyris *et al*, 1987; Argyris e Schon, 1996), comparar a Empresa com um *benchmark* mundial e identificar fatores causais e respetivas alavancas que possibilitassem posteriormente delinear um plano de mudança para diminuir a distância entre a realidade e o objetivo de mudança. Em linha com o quadro de referência da liderança, de cultura e de DO, o modelo preconizava o desenvolvimento de uma cultura de liderança e de um sistema social centrados nas pessoas e no seu desenvolvimento, além de possibilitar identificar quais as alavancas necessárias à institucionalização da mudança desejada. O modelo era suportado por três instrumentos de inquérito:

1. Um questionário para aferir o tipo de cultura organizacional vigente – (Organizational Culture Survey / OCI), com 96 itens que mediam 12 normas ou estilos de comportamento (ver questionário em anexo na página 14).
2. Um questionário para medir os fatores causais que concorriam para o seu funcionamento e eficácia organizacional (Organizational Effectiveness Survey / OEI). (ver questionário em anexo na página 18).
3. Um questionário (Organizational Culture Survey / OCI) para definir a cultura desejada para o futuro (igual ao OCI, mas formulado sobre o futuro).

Figura 8 – Modelo de transformação cultural, base do diagnóstico e de eficácia cultural OCI/OEI



Fonte: Relatório final de diagnóstico e eficácia cultural, Human Synergistics, 2009

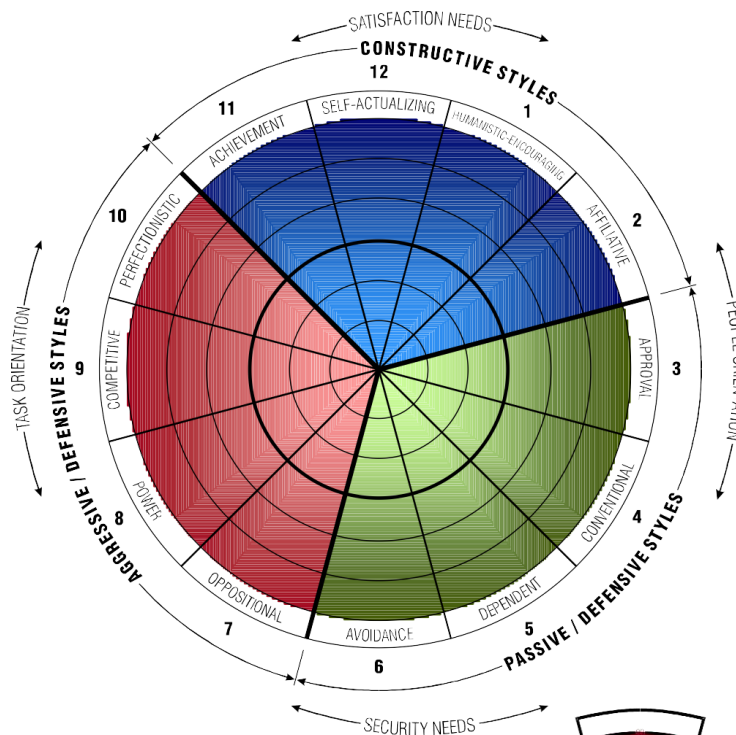
O modelo propunha 31 fatores causais, agrupados em cinco alavancas da mudança - missão e filosofia, estrutura, sistemas, tecnologia e competências - e que moldavam e reforçavam as normas de comportamento e as expectativas das pessoas medidas no questionário de cultura. De acordo com o modelo, o que concorria diretamente para as práticas culturais não era nem uma visão daquilo que se considerava ser uma cultura ideal, ou a missão e filosofia da empresa, mas sim as estruturas, os sistemas, as tecnologias e as competências da organização que influenciavam diretamente os comportamentos, mais especificamente:

- Estruturas, enquanto definidoras do grau de centralização e de formalização organizacional e por essa via do grau em que promoviam ou restringiam o envolvimento e o *empoderamento*, das pessoas.
- Sistemas, enquanto processos e procedimentos (de recursos humanos, de gestão por objetivos, de qualidade, etc.) de suporte ao negócio e que serviam para alinhar comportamentos.

- Tecnologia, enquanto métodos para transformar *inputs* em *outputs* (desenho de funções, complexidade funções, grau de interdependência entre colaboradores).
- Competências, enquanto os atributos e as qualidades, sobretudo em papéis de liderança que moldam, reforçam e mudam a cultura (comunicação, liderança, fontes de poder e de influência e métodos para resolução de conflitos).

A figura 9 representa os tipos ideais de cultura. No topo, estão representadas as culturas em que a norma é a satisfação de necessidades de ordem superior; na base, as culturas cuja norma é a satisfação de necessidades de segurança; os tipos culturais à direita têm como norma a orientação para as pessoas e à esquerda a orientação para a tarefa. A distinção entre satisfação e segurança e entre orientação para as pessoas e para a tarefa resulta em 3 grupos de tipos ideais de cultura, medidos pelo OCI: construtiva, agressivo-defensiva e passiva-defensiva:

Figura 9 - Tipos ideais de cultura (modelo da Human Synergistics)



Fonte: Relatório final de diagnóstico e eficácia cultural, Human Synergistics, 2009

Agressivo-Defensiva: as expectativas sobre os comportamentos das pessoas são que estas abordem as tarefas de forma vigorosa para promover o seu estatuto e garantir a sua segurança. Os valores praticados são de autopromoção. Integra 4 estilos culturais:

- Culturas de estilo oposicional – organizações em que a confrontação e o negativismo são recompensados. Os membros ganham estatuto e influência por serem críticos, oporem-se às ideias dos outros e tomarem decisões seguras (mesmo se ineficazes); uma cultura deste tipo pode conduzir a conflito desnecessário e baixa eficácia na resolução de problemas em equipa;
- Culturas de estilo poder – organizações em que os seus membros consideram que serão recompensados por assumirem o controlo sobre subordinados e submissos às ordens dos seus superiores; tratam-se de culturas menos eficazes, porque ao contrário do que se pensa, os subordinados resistem a este tipo de controlo, ocultando informação e reduzindo o seu contributo e desempenho para níveis aceitáveis;
- Culturas de estilo competitivo – organizações em que ganhar é valorizado e as pessoas são recompensadas por suplantarem os outros. Neste tipo de culturas o paradigma é perder-ganhar e como resultado o ambiente competitivo pode limitar a cooperação e promover níveis de desempenho desajustados;
- Culturas de estilo Perfeccionista – organizações em que o perfeccionismo, o trabalho árduo e a persistência são valorizados. As pessoas sentem que devem evitar o erro, controlar tudo e trabalhar longas horas para atingir o nível de trabalho pretendido. Nestas culturas, as pessoas podem perder a noção dos objetivos e haver sintomas de desgaste.

Passivo-Defensiva: as expectativas sobre os comportamentos das pessoas são que estas se relacionem entre si de forma cautelosa e hesitante para se protegerem e garantirem a sua segurança. Os valores praticados são de autoproteção. Integra 4 estilos culturais:

- Culturas de estilo aprovação – organizações em que os conflitos são evitados e as relações interpessoais agradáveis, pelo menos superficialmente. As pessoas sentem que devem estar em conformidade com os outros para obter a sua aprovação ou serem apreciadas. Apesar de parecer benigno, este tipo de ambiente pode limitar a eficácia organizacional por limitar a divergência;
 - Culturas de estilo convencional – organizações que são conservadoras, tradicionais e controladas de forma burocrática. As pessoas devem seguir as regras e causar uma boa impressão; culturas
-

demasiado conservadoras podem impedir a organização de inovar, de se adaptar e limitar a eficácia organizacional;

- Culturas de estilo dependente – organizações que são controladas de forma hierárquica e onde a participação é baixa e a decisão é centralizada. O baixo desempenho resulta da falta de iniciativa individual, da espontaneidade, flexibilidade e de rapidez na tomada de decisão;
 - Culturas de estilo evasivo – organizações que apesar de não recompensarem o sucesso, punem os erros. O sistema de recompensas negativo conduz a que as pessoas não se responsabilizem ou culpem outros para evitar problemas; o baixo desempenho decorre da falta de tomada de decisão, de ação ou da tomada de risco.
-

Construtiva: as expectativas sobre os comportamentos das pessoas são que estas se relacionem entre si e abordem as suas tarefas de forma a satisfazer necessidades de ordem superior, de crescimento e desenvolvimento individuais. Os valores praticados são de autodesenvolvimento. Integra 4 estilos culturais:

- Cultura de estilo concretizador – organizações que querem fazer as coisas bem e que valorizam as pessoas que atingem os objetivos; são eficazes, os problemas são resolvidos de forma adequada, os clientes são bem servidos e o ambiente é saudável;
 - Cultura de estilo autodesenvolvimento – organizações que valorizam a criatividade, a qualidade e tanto o desenvolvimento da tarefa como das pessoas; são difíceis de controlar, mas tendem a ser inovadoras, oferecer produtos e/ou serviços de qualidade e atrair talento;
 - Cultura de estilo autodesenvolvimento – organizações que valorizam a criatividade, a qualidade e tanto o desenvolvimento da tarefa como das pessoas; são difíceis de controlar, mas tendem a ser inovadoras, oferecer produtos e/ou serviços de qualidade e atrair talento;
 - Cultura de estilo humanista-encorajador – organizações que são geridas de forma participativa e orientadas para as pessoas; o desempenho decorre do crescimento e envolvimento dos colaboradores que em contrapartida devolvem à organização níveis de compromisso elevados;
 - Cultura de estilo afiliativo – organizações que têm como prioridade a construção de relações interpessoais; o desempenho decorre da comunicação aberta, da cooperação e de uma coordenação efetiva das atividades.
-

Foi construída uma amostra estratificada do universo em 2009, tendo sido convidadas a responder ao OCI e OEI 249 pessoas de entre os 1883 colaboradores da Empresa, distribuídos de forma representativa por todas as áreas de negócio e níveis funcionais da empresa e que representaram cerca de 13,2% da população total. Esta amostra conferia ao estudo um nível de confiança de 95% e um intervalo de confiança de cerca de 5%. Responderam 185 pessoas, distribuídas por todas as áreas de negócio e por todos os grupos profissionais da empresa, o equivalente a uma taxa de resposta de 74,3%, cerca de 10% do universo:

Tabela 5 – Amostra do OCI/OEI por grupos profissionais:

Grupo	Universo	Amostra	%
Conselho executivo alargado	39	12	30,8%
Gestão (<i>Managers</i>)	221	23	10,4%
Equipas	1623	148	9,1%
Não respostas		2	
Total	1883	183	9,7%

O questionário (Organizational Culture Survey / OCI) para definir a cultura desejada para o futuro foi aplicado a 26 membros da Comissão Executiva Alargada (CEA), aos Administradores e a toda a estrutura de gestão da empresa - 137 *managers*, para cobrir todo o universo de líderes à data.

3.6.3 Questionário de liderança - The Leadership Circle Profile 360° (LCP), 2º ciclo de intervenção

O *The Leadership Circle Profile* (LCP) consiste num questionário de avaliação 360° (ver questionário em anexo, na página 30) que inclui, além do próprio, as hierarquias, os pares, a equipa e outros (parceiros, amigos, família, clientes). Foi administrado *on-line*, pela investigadora a 193 líderes entre 2013 e 2015, num total de 200 pessoas no final de 2016, antes de entrarem no programa de liderança, designado de “Leadership Journey”. Os 193 líderes foram sendo identificados com base no seu papel formal na estrutura da empresa ou porque lideravam equipas maiores e por essa razão tinham um forte impacto na cultura da organização. Trata-se de uma ferramenta de desenvolvimento de liderança que apoia os

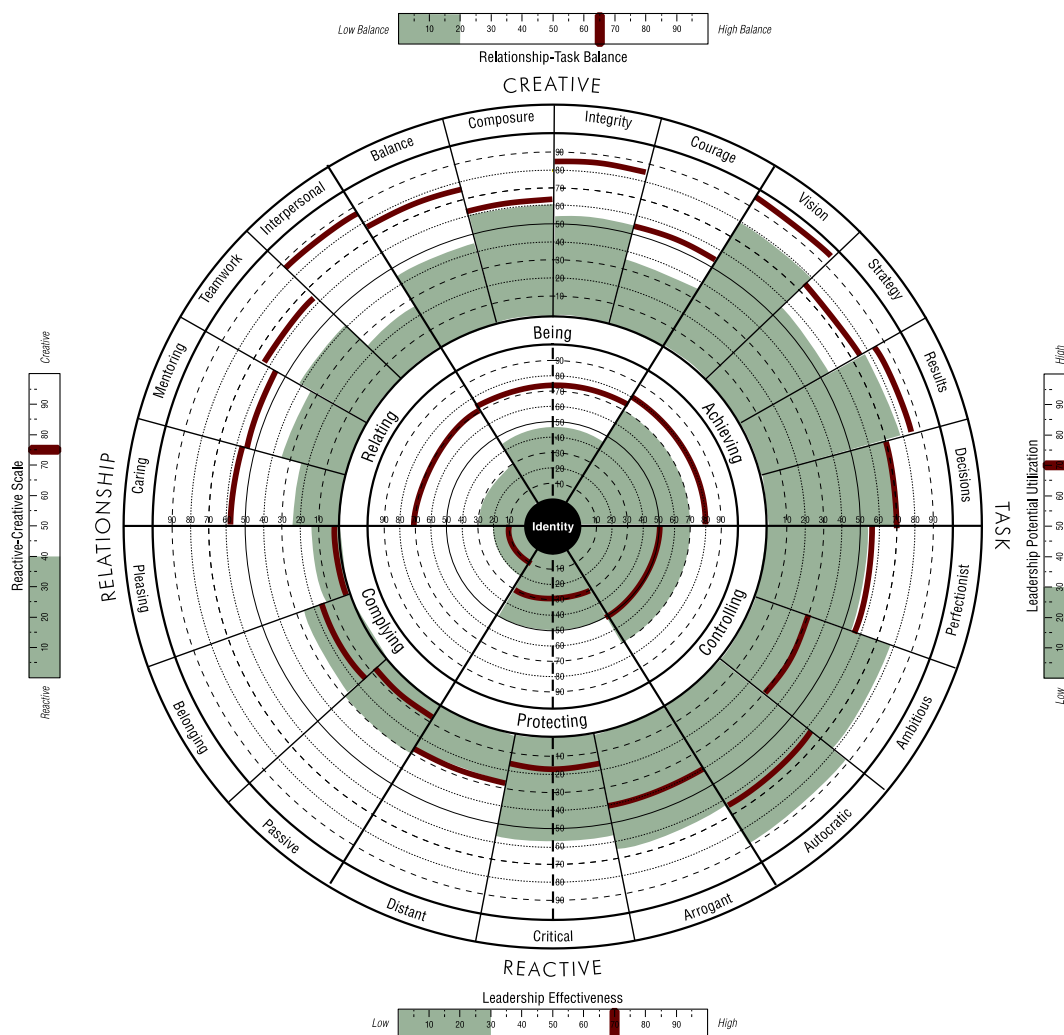
líderes num processo de transformação e de evolução do seu sistema operativo – cognitivo, emocional e comportamental – para produzirem resultados mais eficazes. A ferramenta diagnostica uma bateria de competências estatisticamente testadas, bem como as crenças e molduras de pensamento, revelando a relação entre padrões de comportamento e as crenças que conduzem esse mesmo comportamento.

O instrumento foi criado por Robert J. Anderson e reúne e unifica as teorias e pesquisa no campo da liderança e do seu desenvolvimento, da psicologia e das teorias de desenvolvimento de adultos - Robert Fritz, Peter Senge, Daniel Goleman, David Burns, Kate Horney, Jung e em particular Cook-Greuter, Wilber e Robert Kegan, sendo que este último integra o conselho executivo do Leadership Circle, (Anderson, 2008; Anderson e Adams, 2016). O instrumento mede 12 competências criativas e 9 comportamentos reativos correlacionados com a eficácia da liderança e com os resultados de negócio.

O perfil de liderança é representado num gráfico. O círculo interior exhibe seis dimensões, em que cada uma é um sumário dos resultados do círculo exterior. Todas as escalas são apresentadas em percentis, pelo que permitem comparar os resultados com uma base de dados mundial com cerca de 50000 outros líderes. Em setembro de 2011, 24.532 líderes de 51 países, dos cinco continentes participaram no estudo inicial para um total de 291.387 avaliadores. Os resultados acima de 66% são considerados percentil superior e os resultados abaixo dos 33% são considerados percentil inferior. Os resultados que caem entre os 33% e os 66% são percentil médio.

A metade superior do círculo mapeia as competências criativas que contribuem para a eficácia da liderança. A metade inferior representa as crenças limitadoras de tipo reativo. Resultados elevados na metade inferior estão correlacionados com resultados mais baixos na metade superior. Isto deve-se a que as crenças limitadoras tendem a reduzir todas as competências criativas. O lado direito do círculo representa a orientação para a tarefa (garantir que o trabalho é feito); o lado esquerdo prende-se com a natureza da relação com pessoas e grupos. O objetivo é que haja um equilíbrio para que os resultados sejam alcançados e as pessoas se desenvolvam em simultâneo (Ulrich, 1999; Kanter, 2010; Anderson e Adams, 2016).

Figura 10 - O círculo da liderança (LCP)



Fonte: The Leadership Circle Project Centre⁶ for certified practitioners

No modelo de liderança podem ser encontradas as ligações à teoria da liderança nas seguintes vertentes:

⁶ Recursos do Project Centre do Leadership Circle: www.admin.theleadershipcircle.com

Tabela 6 – Fontes teóricas e de investigação do LCP

Teoria/pesquisa	Modelo LCP
Peter Block – autenticidade, cautela, controlo	Dimensão autenticidade e Dimensões reativas
David Burns – Psicologia cognitiva, racional e emocional	Dimensões reativas; crenças limitadoras e respetivos comportamentos
Robert Fritz – Orientações Criativas e Reativas	Dois níveis de desenvolvimento; metade superior e inferior do LCP
Karen Horney – Estrutura do carácter; três tipos ideais	Tipos relacionais (coração), cerebrais (cabeça) e de ação (mãos); dimensões complying, protecting, controlling, relating, awareness e achieving
Robert Kegan e Lisa Lahey – Níveis de desenvolvimento adulto; imunidade à mudança	O modelo de Kegan representa o eixo vertical no LCP; a imunidade à mudança descreve o padrão de desempenho da estrutura reativa
Peter Senge – pensamento sistémico, dinâmica de sistemas e liderança pessoal	Estrutura reativa e criativa;
Ken Wilber – Modelo Integral	Modelo integral de liderança LCP

Fonte: Anderson e Adams (2016)

As 12 competências criativas medidas pelo modelo encontram-se agrupadas em 3 dimensões e medem comportamentos chave e crenças e premissas internas que conduzem a maior realização e a mais resultados na liderança. Detalham-se de seguida as 3 dimensões e respetivas sub-dimensões:

- A dimensão “**Relating**” mede a capacidade dos líderes para se relacionarem com outros de uma forma que faz florescer o melhor nas pessoas, nos grupos e na organização. É composta pelas sub-dimensões seguintes:
 - “*Caring*” - mede o interesse e competência para criar relações afiliativas.
 - “*Mentoring*” – mede a competência para desenvolver e fazer crescer outros

através do Mentoring e da construção de relações que ajudam as pessoas a crescer e a se desenvolverem pessoal e profissionalmente.

- *“Teamwork” – mede a capacidade para promover um trabalho de elevado desempenho entre os membros da equipa direta, entre equipas na organização e dentro das equipas em que líder participa.*
 - *“Interpersonal” – mede a eficácia interpessoal na capacidade para ouvir, lidar com o conflito, com as emoções dos outros e com as próprias.*
-
- A dimensão **“Being”** mede a orientação para o desenvolvimento pessoal e profissional, bem como o grau em que a autoconsciência se traduz numa liderança orientada por princípios. É composta pelas sub-dimensões seguintes:
 - *“Balance” – mede a capacidade para, entre os conflitos e tensões quotidianos, manter um equilíbrio saudável entre negócio e família, atividade e reflexão, trabalho e lazer.*
 - *“Composure” – mede a capacidade para no meio do conflito e tensões de elevado conflito, manter a compostura, o equilíbrio, a calma e o foco e perspetiva.*
 - *“Integrity” – mede o grau em que os líderes aderem a um conjunto de valores e princípios explicitados, i.e., até que pontam fazem o que dizem que deve ser feito.*
 - *“Courage” – mede a vontade de assumir posições difíceis, trazer os assuntos habitualmente não discutidos e lidar de forma aberta com problemas de relação difíceis e complexos.*
-
- A dimensão **“Achieving”** mede o grau com que o líder apresenta uma visão e evidencia uma liderança autêntica e orientada para resultados. É composta pelas sub-dimensões seguintes:
 - *“Vision” – mede o grau em que o líder comunica uma visão clara e é um exemplo de compromisso com esse propósito.*
 - *“Strategy” – mede o grau em que o líder pensa estrategicamente.*
 - *“Results” – mede o grau de foco em objetivos e um histórico de concretização de resultados e elevado desempenho.*

- “*Decisions*” – mede a capacidade para tomar decisões atempadamente, e o grau de conforto em decidir e avançar na incerteza.

Os 9 estilos de comportamento reativo, na metade inferior do círculo, agrupados em 3 dimensões, refletem crenças que limitam a eficácia, a expressão autêntica e a liderança mais participativa e distribuída (*empoderamento*,):

- A dimensão “**Controlling**” mede o grau em que os líderes estabelecem um sentido de valor pessoal definido pela concretização de tarefas e a obra e sucesso pessoal. É composta pelas sub-dimensões seguintes:
 - “*Perfectionist*” – é uma medida da necessidade do líder em atingir resultados sem falhas e desempenhos com elevados padrões para se sentir seguro e válido como pessoa.
 - “*Ambitious*” – mede o grau em que o líder necessita de ir à frente, subir na organização, e ser melhor que os outros.
 - “*Autocratic*” – mede a tendência para fazer uso da força, agressão e controlo.
- A dimensão “**Protecting**” mede a crença do líder de que se pode proteger e estabelecer um sentido de valor pessoal por via do afastamento, distância, superioridade intelectual, cinismo ou arrogância. É composta pelas sub-dimensões seguintes:
 - “*Arrogant*” mede a tendência para projetar um grande ego – comportamento que é percebido como superior, egoísta e autocentrado.
 - “*Critical*” é uma medida da tendência do líder para ser crítico, questionar tudo e adotar por vez uma atitude cínica.
 - “*Distant*” é uma medida da tendência do líder para estabelecer o seu valor e segurança afastando-se dos outros, mostrando-se superior e acima de tudo, emocionalmente *Distante*.
- A dimensão “**Complying**” mede o grau com que o líder estabelece o seu valor e sente segurança conformando-se com as expetativas dos outros por oposição a agir naquilo que pensa ou quer. É composta pelas sub-dimensões seguintes:

- “*Passive*” – mede o grau em que o líder abdica do seu poder para o entregar a outros e a circunstâncias fora do seu controlo.
- “*Belonging*” – mede a necessidade do líder se conformar, seguir as regras e ir ao encontro das expectativas daqueles que têm a autoridade.
- “*Pleasing*” - mede a necessidade de o líder procurar o apoio e aprovação de outros para se sentir seguro e válido como pessoa.

Todas as dimensões têm validade estatística e os coeficientes alfa mostram a sua significância (ver anexo na página 33).

3.6.4 Discussão e validação dos mapas da ação em equipas naturais, por unidade de negócio, 4º ciclo de intervenção

Na medida em que a pesquisa-ação tem como fim último o desenvolvimento da consciência coletiva e o desenvolvimento organizacional, e para fechar os quatro ciclos de pesquisa-ação, serão apresentados, discutidos, testados e validados os mapas da ação individual e coletiva com as equipas de gestão da empresa e dos negócios (Argyris *et al*, 1987; Argyris e Schon, 1996). Trata-se de uma ferramenta para recolha e teste de dados que garante a validade da observação do(a) investigador(a), na medida em que ela pode ser falsificada pelos atores. Os mapas resultam da observação ao longo dos 4 ciclos de intervenção e constituem hipóteses para validação acerca dos comportamentos defensivos e improdutivos das equipas e que inibem a aprendizagem, a mudança e o desenvolvimento organizacional. Os mapas descrevem os padrões de comportamentos observados pelo(a) investigador(a) e que são apresentados enquanto estratégias da ação (valores praticados). O mapa resulta assim da observação direta de reuniões, dinâmicas interpessoais, entrevistas, diálogos, *workshops*, feedback individual, a partir da teoria da ação de Argyris e Schon (1996). Em particular, das diferenças entre a aprendizagem de nível I e II, mais concretamente das estratégias da ação que incentivam (nível II) ou não incentivam (nível I) a prática da reflexão e *inquiring*.

A partir da observação destes comportamentos ao longo do tempo o(a) investigador(a), com base nos registos que dispõe quer das intervenções e reuniões que conduz, quer das suas reflexões, infere quais os valores que governam esses

comportamentos/ação. Ainda com base na observação no âmbito da pesquisa-ação, o(a) investigador(a) descreve as consequências desses comportamentos em termos de dinâmica de equipa direta (1ª ordem) e mais vasta (2ª ordem), no comportamento organizacional (organização), na resolução de problemas, tomada de decisão e aprendizagem coletivas (4ª ordem) e para a liderança, lealdade, compromisso e eficácia global (5ª ordem). Dado que a observação no coletivo da empresa é mais difícil e rara, as hipóteses dos comportamentos de nível 4 e 5 são inferidas e depois sujeitas a teste no diálogo coletivo. A análise destes comportamentos visa tornar visível o sistema social para os atores, para prognosticar as capacidades do sistema para aprender, reagir e se adaptar ao futuro, num processo de feedback para tomada de consciência coletiva, em linha com a metodologia de DO. Na construção do mapa, o(a) investigador(a) tem primeiro que identificar os componentes do sistema de aprendizagem descrito pelo mapa, bem como os contributos que cada um faz no sistema de valores, as relações de interdependência dos componentes entre si e o contributo para o sistema como um todo.

O processo é conduzido área de negócio a área de negócio e quando completado deverá fornecer uma fotografia integral da organização. Os mapas resultam da observação, interação e facilitação e intervenções realizadas no âmbito da pesquisa-ação ao longo de três anos e meio, entre abril de 2013 e julho e setembro de 2016. Os feedbacks aos mapas serão documentados e analisados num processo de feedback realizado em grupo, por unidade de negócio e também com a equipa gestão de topo da empresa. Todos os comentários a cada linha e componente do mapa são registados, documentados e devolvidos ao grupo (ver registos em anexo). A versão final do mapa é uma versão testada, ajustada e validada pelo grupo.

Porque os padrões de comportamento são dados como adquiridos, as competências tornam-se automáticas e os valores estão internalizados, o *status quo* do grupo e a responsabilidade individual de cada indivíduo pela sua manutenção não pode ser estudada a não ser por via da explicitação e da confrontação (Argyris e Schon, 1996). Ao ver desafiado o *status quo*, o grupo poderá responder de forma defensiva e protetora ou realizar uma reflexão crítica sobre si próprios. O(a) investigador(a) deverá procurar, por isso, respostas verbais ou não verbais de desconforto, reflexão, raciocínios produtivos ou improdutivos. A disponibilidade e abertura do grupo para estar num modo reflexivo e de inquirição e a testar os seus pressupostos, são indícios ou indicadores de nível II de aprendizagem. Esta etapa da pesquisa deverá também contribuir para mais um momento de

interação com a organização, em linha com os objetivos de promoção do desenvolvimento da consciência coletiva e aprendizagem organizacional, da pesquisa ação. O teste aos mapas assentará num guião com perguntas semiestruturadas desenvolvido a partir da teoria (Argyris e Schon 1996):

1. O que confirmam e não confirmam nos mapas?
2. Que outros valores guiam a ação?
3. Que outras estratégias da ação observam que não estão aqui descritas?
4. Que outras consequências identificam além destas, na dinâmica do grupo e na organização como um todo?

A estrutura do mapa inclui os valores que governam a ação, as estratégias da ação individual e as consequências e impactos desses comportamentos em vários graus – grupo, na organização, na aprendizagem coletiva e tomada de decisão e finalmente, na liderança, compromisso e eficácia global. Apresenta-se de seguida a estrutura tipo dos mapas da ação a partir das ferramentas propostas por Argyris e Schon (pp. 160-161, 1996) para melhor compreensão:

Figura 11 – Ilustração da estrutura do mapa da ação da empresa

Valores que governam a ação:		
Elevado compromisso para com o cliente	O negócio está primeiro	Se não fizeres os números, “morres”
Estratégias da ação		
Controlamos a execução das tarefas e estamos maioritariamente focados no mundo operacional	Tratamos e gerimos relações internas e as pessoas de forma transacional e numa perspetiva de utilidade	Jogamos o jogo para corresponder às expetativas, sobreviver e/ou ganhar
Consequências para a dinâmica de grupo (1ª ordem):		
O grupo está focado em resolver problemas	A equipa não é uma equipa funcional, é um grupo que garante a operação e a execução dos projetos	Os membros do grupo nem sempre partilham vulnerabilidades, mostram-se fortes e competentes e nem sempre pedem ou dão apoio uns aos outros
Consequências para a dinâmica de grupo (2ª ordem):		
O grupo pode perder a visão de médio e longo prazo	Fragmentação da equipa e perda de foco em objetivos comuns	Os problemas vão aumentando, escalam para cima ou podem até ser ocultados por receio da

		consequência, perda de perspectiva ou frustração e dor
Consequências para organização (3ª ordem):...		
Consequências para na resolução de problemas, tomada de decisão e aprendizagem (4ª ordem):...		
Consequências na liderança, lealdade, compromisso e eficácia global (5ª ordem):...		

Os mapas da ação tornam também visíveis as disfunções organizacionais e circuitos de relações inconscientes e repetitivas que um conjunto humano com fins produtivos é capaz de criar e que têm tanta força quanto as normas e os regulamentos formais. Estas relações regulam o sistema social e o papel do(a) investigador(a) consiste em tornar os membros do sistema social mais conscientes da realidade humana das suas relações (Sainsaulieu, p. 137, 1997). Essas relações resultam de disfunções reproduzidas que se não forem tornadas visíveis junto da estrutura impedirão o desenvolvimento social da empresa. A gestão de um sistema complexo deve em primeiro lugar tomar consciência destas disfunções para que sejam identificados os problemas que geram tensão na organização e impedem o sistema social de se modificar verdadeiramente (Crozier e Friedberg, 1977). Com o recurso a técnicas de inquirição e de diálogo empático e generativo procurar-se-á testar os mapas junto das equipas de gestão dos negócios encorajando a sua desconfirmação. Estes diálogos e reflexões coletivos possibilitam a estas equipas neutralizar, se assim o entenderem, os comportamentos disfuncionais e improdutivos ou promover melhorias organizacionais dentro do grupo e no sistema social. Os mapas da ação mostram as teorias praticadas (*theories-in-use*) e traduzem as rotinas e padrões de comportamento defensivos e/ou improdutivos que as pessoas na organização criaram e adotaram para se protegerem. Como o padrão produz consequências ele pode inibir a aprendizagem e o desenvolvimento organizacionais. As diferentes interdependências no âmbito de cada negócio e dos vários negócios entre si autorreforçam-se e mantêm o padrão coletivo da empresa. O processo de tomada de consciência é também um processo de responsabilização individual e coletivo. O pressuposto é o de que as pessoas são capazes de alterar as suas estratégias da ação. Também mostram como o aumento de pressão pode levar a retomar os padrões de comportamento antigos. Para que tal não aconteça, é necessário que ocorra uma alteração nos valores que governam a ação (Argyris e Schon 1996). Os mapas não põem em causa as estratégias e comportamentos produtivos na organização e as boas intenções ou integridade das pessoas,

apenas torna visíveis os comportamentos que quando combinados na dinâmica de grupo e organizacional criam padrões que se autorreforçam e consequências não previstas e não intencionais.

3.6.5 Inquérito final da pesquisa por questionário para avaliação do impacto da mudança

Além do registo, descrição e análise de cada ciclo de pesquisa-ação e da aplicação de instrumentos para aferir a cultura e a cultura de liderança, a investigação deverá no final responder a duas perguntas, tendo como referência os critérios de qualidade e de avaliação da pesquisa: se o sistema se tornou mais consciente e se as pessoas se desenvolveram e mudaram e se a investigação contribuiu para o objetivo e ajudou a organização a transformar a sua cultura. Para responder a estas perguntas foi desenvolvido um questionário desenhado à medida (ver questionário em anexo na pág. 34), aplicado à estrutura de liderança abrangida pelo programa, para colher a sua perceção sobre o que mudou ou não mudou na organização e que operacionaliza em indicadores as quatro dimensões de análise do modelo – Consciência e Agilidade, Cultura e Consciência Coletiva, Sistema e Congruência. Foi construída uma variável “ator” que possibilitasse analisar os resultados e compreender a escala e o impacto da mudança nos indivíduos, equipas e empresa.

Foram colocadas ainda quatro perguntas de natureza qualitativa para compreender com maior profundidade as molduras mentais e as representações dos líderes no final dos 4 ciclos de mudança e, em particular, quais as mudanças mais relevantes para si, as razões que os limitaram a fazerem mais mudanças e quais as mudanças que eles considerariam crítico fazer no seio das suas equipas e na empresa:

Q1 - De todas as mudanças que operaste em ti, qual foi a mais importante e porquê?

Q2 - Qual foi para ti o principal obstáculo à mudança na Empresa?

Q3 - O que precisa de acontecer na tua equipa para que se torne mais funcional e eficaz?

Q4 - Se fosses o único arquiteto da mudança no universo da empresa qual seria a mais importante decisão que tomarias e implementarias já?

As respostas às perguntas abertas forneceram informação relevante em torno da mudança percebida, das principais barreiras e quais as prioridades para o futuro, na perspetiva dos líderes. As respostas foram classificadas primeiro por dimensões do modelo de análise. Todas as respostas, sem exceção, recaíram nas dimensões do estudo – consciência e reflexão individual e agilidade na liderança; cultura, consciência coletiva e diálogo; e sistema. Optou-se por apresentar os resultados desagregados em sub-dimensões para uma análise mais pormenorizada dos resultados:

Tabela 7 – Sub-dimensões da componente qualitativa do questionário:

Questões	Sub-dimensões	Dimensões de análise
De todas as mudanças que operaste em ti, qual foi a mais importante e porquê?	Tomada de consciência/autoconfiança/reflexão Escuta ativa/feedback/desaceleração do julgamento/empatia Adaptabilidade e eficácia na liderança	Consciência e reflexão individual Agilidade na liderança
Qual foi para ti o principal obstáculo à mudança na Empresa?	Cultura Estratégia/ governação/reestruturação Liderança e gestão de topo Escolha e estratégia individual Não haver mudanças	Cultura, consciência coletiva e diálogo Sistema Agilidade na liderança Consciência e reflexão individual
O que precisa de acontecer na tua equipa para que se torne mais funcional e eficaz?	Confiança/transparência/feedback Propósito/alinhamento/compromisso Gestão do tempo e foco Direção/estratégia/gestão	Consciência e reflexão individual Cultura, consciência coletiva e diálogo Agilidade na liderança Agilidade na liderança
Se fosses o único arquiteto da mudança no universo da empresa qual seria a mais importante decisão que tomarias e implementarias já?	Clarificação da visão/Comunicação da estratégia Sistemas - gestão de talentos, do desempenho e de incentivos Gestão de topo/Estratégia de Negócio Estrutura/Organização/Colaboração	Sistema Sistema Sistema Sistema

Em anexo, na página 37, está disponível o tratamento das respostas qualitativas por dimensão e sub-dimensão de análise.

3.6.5.1 Amostra

O universo convidado a responder ao questionário foi de 160 líderes. Excluíram-se os membros da equipa de gestão da empresa e dos negócios – 9 pessoas - mais 43 pessoas que, entretanto, saíram da empresa ao longo do período da pesquisa. O universo foi construído tendo por base o critério de todos os líderes que passaram pelo Programa até à data de passagem do questionário. Responderam 91 pessoas, uma amostra de 56,9% do universo abrangido pelo Programa, distribuídas pelas áreas da seguinte forma:

Tabela 8: Taxa de participação no questionário de avaliação do impacto da mudança:

Áreas da empresa	Universo por áreas	Nº de respondentes por áreas (Amostra)	Peso das áreas na amostra	Taxa de resposta por área e empresa	Amostra para respostas qualitativas	Peso das áreas na amostra total	Taxa de resposta na amostra global
1	28	12	13,2%	42,9%	8	12,9%	66,7%
2	40	25	27,5%	62,5%	16	25,8%	64,0%
3	27	16	17,6%	59,3%	10	16,1%	62,5%
4	19	11	12,1%	57,9%	7	11,3%	63,6%
5	7	5	5,5%	71,4%	4	6,5%	80,0%
6	32	20	22,0%	62,5%	17	27,4%	85,0%
7	7	2	2,2%	28,6%	1	1,6%	50,0%
Total	160	91	100,0%	56,9%	62	100,0%	68,1%

A taxa de participação na vertente qualitativa foi de 68,1%, contabilizada a partir do universo de 91 respondentes ao questionário.

3.6.5.2 Escala

Tendo em conta os objetivos do questionário, optou-se por uma escala de avaliação da perceção do grau da mudança. As escalas de avaliação são instrumentos que têm como objetivo medir a intensidade de opiniões e que consistem numa série de itens ordenados por importância, dentro dos quais os respondentes assinalam a opção que melhor corresponde à sua perceção acerca do facto estudado. Optou-se por uma escala em 7 níveis para garantir maiores níveis de distribuição e de variação: 1 - Piorou muito; 2 – Piorou; 3 - Piorou ligeiramente; 4 - Igual / na mesma; 5 - Melhorou ligeiramente; 6 – Melhorou; 7 - Melhorou muito; 8 – Não aplicável / Não sei.

3.6.5.3 Análise de fiabilidade

A consistência interna do questionário e a sua confiabilidade – grau em que os itens que o compõem medem o mesmo conceito ou dimensão -, foi aferida a partir do cálculo dos *Alpha de Cronbach*. Todas as dimensões de análise – Consciência, Agilidade, Cultura e Consciência Coletiva, e Sistema -, apresentam coeficientes *Alpha de Cronbach* superiores a 0.84 satisfazendo os vários critérios de fiabilidade e garantindo o grau de confiança e de precisão das medidas efetuadas para as quatro dimensões do modelo. Os coeficientes Alpha de Cronbach foram os que a seguir se apresentam:

Tabela 9 - Confiabilidade das dimensões do questionário:

Dimensão Consciência, com 15 indicadores	<i>Alpha de Cronbach de 0,896</i>
Dimensão Agilidade, com 15 indicadores	<i>Alpha de Cronbach de 0.927</i>
Dimensão Cultura e Consciência Coletiva, com 26 indicadores	<i>Alpha de Cronbach de 0.972</i>
Dimensão Sistema, com 24 indicadores	<i>Alpha de Cronbach de 0.961</i>

Foi ainda construída, *a posteriori*, uma variável de “resultados” com o objetivo de avaliar se as mudanças produzidas em cada uma das dimensões tiveram efeitos na mudança global percebida ao nível dos indivíduos, equipas e empresa. Inicialmente, a variável tinha 14 indicadores, mas dado que alguns itens contribuíam pouco para explicar a variável, uma vez que se encontravam pior correlacionados tanto com o total da escala como com os outros itens e alteravam a consistência interna da escala, optou-se pela sua exclusão. Esta variável, depois de vários testes e de várias versões, e apesar de se cingir apenas a 9 itens, obteve um *Alpha de Cronbach* de 0,842.

Tabela 10 – Os 9 itens da variável “resultados”

Itens da variável “resultados” (Alpha de Cronbach de 0,842)	Ator	Dimensão	Correlação de item total corrigida	Alfa de Cronbach se o item for excluído
Sinto-me comprometido(a) com a empresa	Equipa	Sistema	0,768	0,798
As equipas de gestão dos negócios são funcionais e eficazes	Empresa	Cultura	0,673	0,814
Na equipa, o tema pessoas entrou na agenda da liderança	Empresa	Sistema	0,663	0,813
Somos eficazes como equipa na minha área de negócio	Equipa	Cultura	0,651	0,815
Globalmente, a cultura no universo da empresa...	Empresa	Cultura	0,588	0,822
Globalmente, a cultura na minha unidade de negócio...	Equipa	Cultura	0,547	0,827
A equipa de gestão de topo é funcional e eficaz	Empresa	Sistema	0,458	0,836
O que aprendi na formação aumentou a minha eficácia global	Indivíduo	Agilidade	0,412	0,84
Tenho consciência acerca de mim e do impacto que tenho nos outros	Indivíduo	Consciência	0,209	0,854

Apesar de se tratar de uma variável com um *Alpha de Cronbach* ligeiramente inferior ao das dimensões do modelo de análise – 0,842, e apesar do menor contributo de alguns itens para a dimensão (medido através da comparação das colunas da correlação entre os *scores* do item e o total da escala - correlação de item-total corrigida), optou-se por manter os 9 itens pela possibilidade que ofereciam para ajudar a explicar qualitativamente o impacto da mudança das dimensões nos resultados e a equilibrar a variável por tipo de ator e dimensão.

No tratamento estatístico e para avaliar o grau de correlação entre as quatro dimensões do modelo de análise com a variável “resultados” foi utilizado o coeficiente de correlação de *Spearman* (r), que mede a intensidade e a direção da associação entre variáveis ordinais para dados que impliquem ordem, resultado ou medida, como é o caso da escala utilizada. Quanto mais próximo de 1, mais forte será a associação entre as variáveis (Marôco, 2003). A análise das correlações Spearman mostram a interdependência das quatro dimensões entre si⁷, e destas com a variável “resultados”. Os resultados da significância - Sig. 0,000 – atestam que as quatro dimensões estão correlacionadas de forma positiva e significativa entre si ($p \leq 0.01$):

Tabela 11 – Coeficientes de correlação entre as dimensões e a variável resultados e respetiva significância

Correlações das dimensões com a variável “resultados”	Correlação Spearman	Erro Padronizado Assintótico	T Aproximado	Significância Aproximada
Consciência	0,633	0,06	7,722	0,0000
Agilidade	0,653	0,062	8,137	0,0000
Cultura e Consciência Coletiva	0,859	0,02	15,801	0,0000
Sistema	0,792	0,035	12,22	0,0000

À maior intensidade da associação entre as dimensões Cultura e Sistema com a variável “resultados” não será alheio o maior peso dos itens de Cultura e Sistema associados à variável “resultados”, e anteriormente referidos.

Todos os testes estatísticos referidos anteriormente foram aplicados no cruzamento das quatro dimensões e da variável “resultados” com a variável unidade de negócio, para testar o efeito das subculturas na perceção de mudança.

⁷ A matriz de correlações pode ser consultada na página 332

3.6.5.4 Análise multivariada

Dado que o efeito da multicolinearidade das dimensões entre si (relação de interdependência entre os quatro quadrantes da mudança), está na base teórica do modelo de análise e constitui uma hipótese explicativa, i.e., que o nível de congruência entre a força da mudança em cada uma das dimensões constitui o fator determinante na aceleração e eficácia do processo de desenvolvimento e transformação organizacional; e dado ainda que a ausência de multicolinearidade é uma condição para a realização da regressão múltipla, os resultados da regressão não serviram para analisar o poder explicativo das dimensões de análise na variável dependente “resultados”. Em alternativa, optou-se por uma análise multivariada, usando a análise de correspondências múltiplas (ACM) entre as variáveis do modelo de análise com a variável “resultados”. Reduziu-se as escalas de 7 posições para uma escala com 3 categorias ("aumentou", "manteve" e "diminuiu"), criando uma variável-síntese nominal para cada dimensão, com o objetivo de sistematizar a informação da dimensão e agregá-la numa só variável de forma a conseguir-se fidelidade aos resultados de cada variável de base e na escala originalmente utilizada. A análise de correspondências múltiplas (ACM) é um método apropriado ao tratamento de variáveis qualitativas e que permite a descrição de um espaço multidimensional, suportado na representação gráfica, caracterizado pela interdependência de indicadores qualitativos. A visualização desse espaço permite identificar as associações que se estabelecem entre as variáveis, possibilitando, desse modo, compreender a natureza e tipo de interdependências das 4 variáveis do modelo entre si, e destas com a variável “resultados”. Foram selecionadas, entre as 10 resultantes da primeira abordagem à análise de correspondências múltiplas, as duas primeiras dimensões enquanto principais eixos estruturantes do espaço das representações. Considerando a variável “resultados” como variável dependente, foram introduzidas as quatro dimensões do modelo de análise. Os resultados revelaram que foram retidas as quatro variáveis do modelo de análise e que no seu conjunto explicam 53% da variância dos resultados, quando reduzidas a duas dimensões:

Tabela 12 – Sumarização do modelo de análise multivariada, usando a análise de correspondências múltiplas (ACM), reduzido a duas dimensões

Dimensão	Alfa de Cronbach	Variância contabilizada para:		
		Total (autovalor)	Inércia*	% de variância
1	,880	3,377	,675	67,545
2	,601	1,925	,385	38,497
Total		5,302	1,060	
Média	,778	2,651	,530	53,021

*Para avaliar a qualidade das dimensões, começa por se analisar a variância explicada por cada uma das dimensões. A inércia quantifica essa variância. A inércia varia entre 0 e 1, o que significa que quanto mais próximo de 1 estiver o seu valor mais variância é explicada pela dimensão.

O tratamento estatístico do questionário, com exceção da componente qualitativa, foi feito com recurso ao programa SPSS. Adiante no capítulo 6.3.4 serão apresentados os resultados das associações entre variáveis e a respetiva importância para a definição das dimensões.

PARTE II – O PROCESSO DE TRANSFORMAÇÃO CULTURAL DA EMPRESA

Capítulo 4 - Caracterização do Caso

A pesquisa-ação desenvolveu-se numa empresa de serviços profissionais na área das tecnologias de informação. A estrutura de gestão e de liderança da empresa e de seis negócios constituíram o universo alvo da intervenção, observação e reflexão desta investigação. Trata-se de uma população maioritariamente licenciada (mais de 95%), nas áreas da engenharia, do género masculino (75,9%; 78,6% no caso das equipas de gestão) e entre os 30 e 45 anos de idade, como já foi referido. Este universo foi variando entre os 267 líderes (de *partner* a *team leader*) em 2009 e cerca de 209 líderes em 2016. A liderança de topo da empresa não sofreu alterações ao longo do período que durou a pesquisa, ainda que tivessem existido alterações no modelo de governação da empresa ao longo do tempo com impacto na composição das equipas de gestão. Por questões de confidencialidade não são fornecidas mais informações sobre a caracterização da empresa ou do seu universo.

Trata-se de uma empresa com uma história de mudanças ao longo do tempo, como resultado da aquisição de empresas, de reestruturações de negócios para responder às necessidades do mercado, da internacionalização e globalização e da gestão de empresas participadas. Ao longo do período da presente tese, 2009-2016, estruturado em 4 ciclos de intervenção, a empresa lida com os efeitos da crise económica e financeira, quer no mercado português, quer no mercado global, com a transformação do digital, com o alargamento da concorrência a economias em desenvolvimento, além de competir num mercado global. Durante este período, fez um elevado investimento no desenvolvimento das pessoas e em metodologias inovadoras, quer para desenvolver o sistema humano, quer para desenvolver o sistema de negócio, aplicadas aos projetos para clientes.

Em 2009, a empresa iniciou um projeto de consolidação e afirmação da sua identidade cultural enquanto organização. O objetivo era o de consolidar a cultura organizacional, construindo uma visão partilhada e um entendimento comum em torno daquilo que pretendia ser e do seu modo de agir. A empresa era o resultado da união entre a equipa original e um conjunto de novas equipas, provenientes de diversas empresas com culturas específicas, como resultado da estratégia de aquisições de outros

negócios, como já foi referido. Havia um pressuposto de base que essa diversidade, fundamental na inovação e estratégia de crescimento da empresa, poderia estar, em simultâneo, a contribuir para a existência de práticas e comportamentos variados que por sua vez poderiam estar a ser projetados para o exterior, para os clientes e para o mercado em geral, tirando força à afirmação da marca. A empresa era uma empresa bem-sucedida, tinha sobrevivido à bolha do ano 2000, tinha crescido, e em 2009, apesar do início da recessão, apresentava os melhores resultados de sempre. Tinha por isso atributos culturais que deveriam ser potenciados na construção de uma identidade comum. Parte do desafio consistia em definir os valores que definiriam a forma como as equipas concretizariam a sua missão – que valores faziam parte da história, logo da identidade, e quais os valores que teriam de ser induzidos por aspiração para apoiar a concretização da nova visão e alavancar a sustentabilidade da empresa no futuro.

O projeto de fortalecimento e construção da identidade cultural teve três grandes etapas: (1) a de diagnóstico da cultura para compreender as práticas e os comportamentos vigentes e de desenho da nova cultura para alinhamento; (2) a de desenvolvimento de novos comportamentos; (3) a de enraizamento e consolidação da nova cultura. O projeto de consolidação da cultura transformou-se num projeto de transformação cultural e de pesquisa-ação, em que a intervenção passou a ser observada, objeto de reflexão, de replaneamento e de novas ações, em linha com a teoria e metodologia (Argyris e Schon, 1996) e no âmbito das teorias e investigação de desenvolvimento organizacional (DO). Tratou-se de um processo de transformação de tipo experimental que, ao contrário dos processos reformadores, não partiu de nenhuma reforma estrutural, e visava promover interações que criassem, progressivamente e, de forma controlada, novas representações, novas formas de interação por via do diálogo coletivo, produzindo alterações na cultura – forma de pensar e comportamentos – e, paulatinamente, pressão sobre as estruturas vigentes, levando à inevitável mudança de cultura e também das estruturas. A intervenção teve início em 2009, resumindo-se a cronologia do processo de transformação cultural às seguintes etapas:

Tabela 13 – Cronologia do processo de transformação cultural

- 2009: Diagnóstico à cultura organizacional
- 2010: Clarificação da cultura desejada, da visão e dos valores para o futuro
- 2011: Introdução de novas metodologias de trabalho centradas nas necessidades humanas
- 2012: Programa de liderança para a comissão executiva
- 2013/14: Programa de liderança para restantes líderes
- 2014: Início do processo de alinhamento dos sistemas de RH com o desenho da missão, princípios e práticas da cultura de liderança
- 2015: Programa de liderança adaptativa
- 2016: Congelamento do programa de liderança adaptativa e continuação do programa de liderança inicial

Trata-se de um caso de desenvolvimento organizacional (DO), na medida em que obedece aos critérios e requisitos definidos pela teoria (Burke e Noumair, 2015):

- 1) A intervenção responde a uma necessidade de mudança identificada numa organização por um interlocutor que é cliente, neste caso, o CEO coadjuvado pelo diretor de recursos humanos.
- 2) A intervenção envolve o cliente no planeamento e implementação da mudança, em todos os ciclos de pesquisa-ação sem exceção.
- 3) A intervenção tem como objetivo e conduz a uma mudança na cultura organizacional e pressupõe mudanças nas normas e padrões de comportamento, bem como nos valores, nos padrões de comunicação e nos sistemas que alavancam as mudanças desejadas.

A investigadora enquanto facilitadora externa foi contratada para apoiar a organização no processo de mudança e liderou uma equipa de seis pessoas, como já foi explicado, e em cocriação com a organização todo o processo, desde o diagnóstico até ao final de 2016, incluindo todas os ciclos da pesquisa-ação. A descrição do primeiro ciclo é

suportada em dados secundários, na medida em que entre 2009 e 2012, a investigadora tinha o papel de consultora e facilitadora, exclusivamente. Os três ciclos seguintes são descritos e analisados a partir de dados primários, recolhidos no âmbito da pesquisa-ação. O papel da investigadora e da restante equipa, bem como o tipo de dados e a forma como foram recolhidos, utilizados e tratados em cada ciclo, foram descritos no capítulo anterior.

De acordo com a tipologia das teorias da mudança de Van de Ven e Poole (1995), este caso evidencia que o desenvolvimento organizacional e a mudança decorreram da combinação dos vários tipos ideais e que só essa combinação os pode explicar. Esta complexidade decorre, tal como os autores preconizam, da extensão do processo de mudança no espaço e ao longo do tempo – de 2009 a 2016, da influência de várias unidades ou vários atores que atuaram em simultâneo em diferentes partes da organização e com impactos específicos nesse tempo e nesse espaço, de uma multiplicidade de condições que despoletaram a inter-relação entre vários motores da mudança e que produziram ciclos de mudança interdependentes.

O processo de transformação teve início, após o diagnóstico de cultura organizacional, como resultado de uma aspiração e construção social de uma nova cultura, por parte do CEO, e, posteriormente, da direção de recursos humanos que estabelece como objetivo transformar a cultura no sentido de a tornar mais humanista e construtiva. Esta aspiração estava alinhada, na altura, com 75% dos líderes que responderam a um questionário em torno da cultura que desejavam criar para o futuro. Todas as iniciativas para transformação da cultura foram objeto de discussão aprofundada na organização, a múltiplos níveis, e decididas com transparência e amadurecimento nos vários fóruns de gestão, nomeadamente a comissão executiva e o conselho de administração. Com esta intenção em mente e com uma intenção particular do CEO de elevar os níveis de consciência dos líderes da empresa (Kegan & Lahey, 2009), tem início um processo de desenvolvimento com um motor mudança de natureza teleológica (Van de Ven e Poole, 1995). Este tipo de mudança pressupõe a construção de consensos e uma coligação da liderança que, neste caso, nunca foi suficientemente forte como resultado das diferentes representações sociais, visões do mundo e níveis de consciência da equipa de gestão alargada, como se explicará mais adiante. Apesar de tudo, teve início o desenho de uma intervenção e de um plano, materializados em vários ciclos de pesquisa-ação. Cada ciclo foi sendo monitorizado e objeto de reflexão

contínuo com os atores chave do processo (critério que estabelece a validade democrática da pesquisa-ação), levando ao desenho dos planos e ciclos subsequentes. Na medida em que a mudança teleológica não pressupõe uma sequência linear de eventos e possibilita uma trajetória de desenvolvimento construída *ad-hoc* e sendo a organização um sistema aberto, ela foi sendo permeável a vários eventos exógenos e endógenos da vida organizacional corrente e que obrigaram ao redesenho das intervenções a partir do que emergia no sistema (Burke & Noumair, 2015).

Apesar de ao longo dos vários ciclos e dos 4 anos se ter observado movimento em direção ao objetivo final e esse critério ser o critério de avaliação por excelência do sucesso das intervenções de DO, a organização não esteve sempre em equilíbrio e o processo de desenvolvimento foi continuamente, e naturalmente, permeável aos constrangimentos e instabilidade decorrentes do ambiente externo e da competição por recursos. Essa pressão levou à necessidade de adaptações e ajustamentos e a tensões no sistema em torno das prioridades. A intervenção e trabalho para desenvolvimento da consciência incidiu essencialmente ao nível individual de praticamente toda a estrutura de liderança da empresa tendo por base teorias de ciclo de vida, em particular teorias de desenvolvimento de adultos (Kegan & Lahey, 2009) que têm subjacente que pressões no ambiente externo vêm colocar uma pressão e uma necessidade de adaptação sobre o desenvolvimento da consciência e a transformação individual para um nível de consciência superior que possibilite a cada líder gerir e prosperar nesses contextos. Apesar de, e de acordo com estas teorias da mudança, existir uma continuidade no desenvolvimento, existia a hipótese de que este trabalho de desenvolvimento da consciência da liderança nos líderes de topo pudesse transformar-se num motor para a sua transformação e desenvolvimento e por essa via favorecer a construção de consensos em torno da visão de mudança teleológica de transformação da cultura por parte do CEO. Nas mudanças de ciclo de vida o desenvolvimento é lento, contínuo e progressivo, e apesar de poder resultar em mudanças relevantes de tipo morfogénico, ele acabou por ser bastante permeável, no final, a eventos do ambiente externo que, no caso da gestão de topo, prevaleceram muitas vezes sobre o trabalho de desenvolvimento da liderança. Na realidade e apesar do setor em questão ser um setor em crescimento é também um sector muito competitivo e dinâmico. Os ciclos de intervenção decorreram em plena crise financeira mundial, o país esteve intervencionado pela Troika entre 2011 e 2014 e em 2015 a empresa, como muitas outras que tinham desenvolvido

estratégias de negócio em Angola e Moçambique, vê-se a braços com o impacto da crise do Petróleo em Angola e com a crise financeira em Moçambique, decorrente da elevada dívida pública e da falta de transparência na sua gestão com os doadores internacionais a cancelarem os donativos ao país. Este contexto externo, a somar à opção estratégica de investimento nos mercados africanos, obriga a empresa, tal como em muitos anos anteriores, a efetuar mudanças de tipo evolutivo dado o cenário de escassez e de competição por recursos.

As mudanças de tipo evolutivo são prescritivas e aplicam-se a várias entidades, neste caso à empresa e aos negócios. Durante este período a empresa levou a cabo três grandes alterações de estrutura e que vêm alterar fortemente o sistema social e técnico da empresa – a dissolução do centro de competências da empresa e a sua integração nos negócios, a reorganização e reestruturação dos negócios mais permeáveis às crises financeiras portuguesa, angolana e moçambicana e a venda de um negócio a precisar de ser reinventado para prosperar. Este ciclo representa um conjunto de mudanças para garantir a sustentabilidade da empresa e de manutenção da sua capacidade competitiva. O resultado é o de uma configuração diferente que obriga a gestão da empresa a repensar o seu modelo de negócio, o seu posicionamento e o valor da marca e dos seus vários negócios em detalhe.

No decurso da convivência e interseção destes vários tipos de mudança – teleológica, ciclo de vida, evolutiva, uma unidade de negócio funcionou sempre como uma força de retenção (Van de Ven & Poole, 1995) que perpetuou e manteve a sua forma organizacional e estratégia de negócio originais. Esta unidade foi sempre considerada uma referência de sucesso estratégico e de negócio na organização no respeitante ao seu sistema técnico e processo de internacionalização, o que lhe conferiu a legitimidade para poder atuar como a antítese nas iniciativas para transformação de cultura. A divergência de perspetivas em torno das prioridades da gestão e do processo de transformação cultural produziu uma mudança de tipo dialético, a partir do conflito e confronto entre duas forças ou entidades, neste caso a empresa (tese) e um negócio (antítese), mas que resultou na manutenção do *status quo* ao invés de uma nova síntese para o processo de transformação. Nem a força da tese, nem da antítese foram suficientemente fortes para produzir uma nova síntese da dialética entre ambas. Apesar do poder de ambas as forças, o facto de não terem sido criados espaços de diálogo e de divergência de perspetivas, na aceção de Bohm (1994, 2004 [1996]) e de Senge

et al (2005), a organização como um todo acabou por não realizar uma aprendizagem de nível II (Argyris *et al*, 1987; Argyris e Schon, 1996) materializada numa nova síntese para a continuidade do processo de transformação cultural.

O balanço relativo entre os quatro tipos de mudança ao longo do período da investigação permite compreender em que medida a combinação das mudanças de tipo prescritivo – evolutiva e ciclo de vida –, e as construtivas – teleológica e dialética –, explicaram os padrões de estabilidade e de mudança na organização. Apesar de o processo de transformação cultural ter resultado de um motor teleológico, logo de uma mudança de tipo construtivo, na realidade o modelo prescritivo/institucional de tipo evolutivo dominou o desenvolvimento da organização ao longo do tempo.

Os quatro ciclos de pesquisa-ação descritos no capítulo que se segue contribuirão para uma compreensão detalhada do processo de desenvolvimento e mudança da empresa.

Capítulo 5 - Ciclos de pesquisa ação

Os ciclos de pesquisa-ação são descritos em quatro etapas. A primeira descreve o planeamento da intervenção; na segunda faz-se o relato da ação propriamente dita, em particular o quê, quando, onde, como e porquê; na terceira etapa, já de pesquisa, observam-se, monitorizam-se e descrevem-se os efeitos da ação, fase que constitui a base racional do método de produção, apresentação de dados e de discussão dos resultados; na quarta etapa avaliam-se os resultados da ação e realiza-se a reflexão em torno das conclusões e toma-se uma decisão sobre o ciclo seguinte, mais especificamente o que funcionou e não funcionou, o porquê e em que medida a pesquisa foi útil e adequada. Os quatro ciclos para desenvolvimento e transformação da cultura organizacional serão descritos nas páginas que se seguem:

- 1º Ciclo: Diagnóstico e desenho da cultura organizacional
- 2º Ciclo: Tomada de consciência individual e coletiva
- 3º Ciclo: Introdução de práticas de liderança adaptativa e de diálogo
- 4º Ciclo: Fragmentação e reavaliação do propósito da mudança

5.1 Primeiro ciclo de intervenção: Diagnóstico e desenho da cultura organizacional - 2009 a 2012

5.1.1 Planeamento do diagnóstico de cultura organizacional

Tendo como objetivo a consolidação e o fortalecimento da cultura de empresa, foi decidido em 2009, pela gestão da empresa e direção de recursos humanos, realizar um diagnóstico de cultura organizacional. Foi selecionado um instrumento, descrito anteriormente na metodologia (Organizational Culture Survey - OCI), que permitiria identificar as crenças, os valores e as expectativas que guiavam a forma como as pessoas na organização interagem umas com as outras, se comportavam e abordavam o trabalho. A combinação do OCI com um outro instrumento para aferir a eficácia organizacional - o OEI

(Organizational Effectiveness Inventory) – possibilitaria ainda correlacionar a cultura da empresa, depois de caracterizada e descrita, com 31 fatores causais, também já anteriormente referidos na metodologia. A somar a estes dois instrumentos, o diagnóstico permitiria não só caracterizar a cultura da empresa, como também definir a cultura desejada para o futuro, pelos seus líderes. A distância entre o discurso (cultura desejada) e a prática (cultura efetiva) e a diferença entre as teorias praticadas e as teorias explicitadas (Argyris e Schon, 1996) constituiriam a base do trabalho de aprendizagem e desenvolvimento organizacional nos ciclos da pesquisa-ação subsequentes. Todo o processo requereria o desenvolvimento de novas práticas culturais, de liderança e uma comunicação clara à empresa sobre a mudança desejada. O questionário dos fatores causais ajudaria a compreender as mudanças que deveriam ser levadas a cabo na organização para alavancar a cultura desejada. Os resultados de ambos os questionários foram comparados com médias e *benchmarks* mundiais. A partir da correlação entre a cultura e eficácia organizacionais e os resultados em cada fator causal, seria possível construir um plano de mudança para a empresa. Complementarmente, foi realizado um diagnóstico qualitativo desenhado a partir da adaptação do processo e da metodologia de diagnóstico cultural de Schein (2004):

- a) Obter o compromisso da liderança de topo
- b) Selecionar grupos representativos da cultura para as entrevistas
- c) Explicar ao grupo o propósito
- d) Apresentar um enquadramento sobre cultura organizacional
- e) Desvendar os artefactos
- f) Identificar os valores por detrás dos artefactos
- g) Identificar as crenças partilhadas que vão além dos valores explicitados e mostram como realmente a cultura opera a partir da forma como as pessoas pensam
- h) Discutir quais as crenças facilitadoras da mudança e quais as crenças limitadoras e acordar qual a mudança pretendida

5.1.2 Diagnóstico da cultura organizacional

O diagnóstico combinou quatro técnicas:

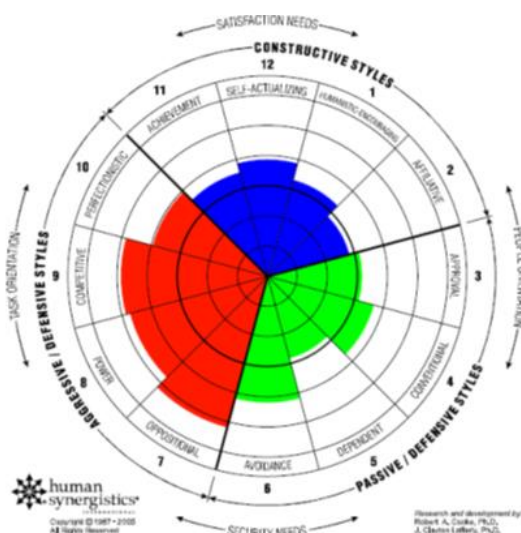
- a) Questionário para aferir o tipo de cultura organizacional vigente – (Organizational Culture Survey / OCI), com 96 itens que mediam 12 normas ou estilos de comportamento, aplicado a uma amostra estratificada do universo sociodemográfico da empresa de 183 colaboradores, em agosto e setembro de 2009, a todos os níveis de carreira e a todas as áreas de negócio e funcionais da empresa.
- b) Questionário para medir os fatores causais que concorriam para o funcionamento e eficácia organizacional (Organizational Effectiveness Survey / OEI), aplicado a uma amostra estratificada do universo sociodemográfico da empresa de 183 colaboradores, em agosto e setembro de 2009, a todos os níveis de carreira e a todas as áreas de negócio e funcionais da empresa.
- c) Questionário para definir a cultura desejada para o futuro (Organizational Culture Survey / OCI) – aplicado a 26 membros da comissão executiva alargada (CEA), aos Administradores e a toda a estrutura de liderança da empresa – cerca de 137 *managers*.
- d) *Workshops* de um dia para apresentar e discutir os resultados do questionário de cultura e refletir sobre valores e mudanças pretendidos no futuro. Realizaram-se dois *workshops* com a comissão executiva alargada, composta por 27 executivos; quatro *workshops* com todos os *managers* da empresa e mais dois *workshops* com a comissão executiva alargada e com doze representantes da gestão para desenho final da cultura desejada. O objetivo destes *workshops* foi o de recolher informação qualitativa complementar ao questionário e compreender em profundidade a cultura, os seus paradoxos e tensões entre valores praticados e explicitados (Argyris e Schon, 1996) assim como o que se pretendia mudar na cultura organizacional.

Todo o trabalho neste ciclo foi realizado pela investigadora no papel de consultora e facilitadora externo. Os dados resultantes da aplicação dos três questionários constam de um relatório produzido pela Human Synergistics em 1999 e propriedade da empresa; os dados resultantes dos *workshops* encontram-se disponíveis na forma de ficheiros de registo e tratamento e em relatórios fornecidos à empresa. Nas páginas seguintes apresentam-se algumas citações e em anexo poderão ser encontradas ilustrações dos programas e entregáveis dos *workshops*.

5.1.3 Resultados do diagnóstico de cultura organizacional

A cultura vigente da empresa foi aferida em termos dos valores praticados e dos comportamentos que consequentemente eram esperados para “corresponder às expectativas da organização”, sobreviver e ser-se bem-sucedido, a partir das representações e molduras mentais dos seus líderes (Goffman, 1974; Bohm, 1994; Hiernaux, 2008). A cultura da empresa foi caracterizada da seguinte forma:

Figura 12 – Cultura organizacional da empresa (cultura vigente)



Estilo Primário - **Confronto** (Agressivo-Defensivo) — as expectativas sobre os comportamentos dos seus membros são que estes se oponham às ideias dos outros, apontem todos os erros e só decidam “*pelo seguro*”.

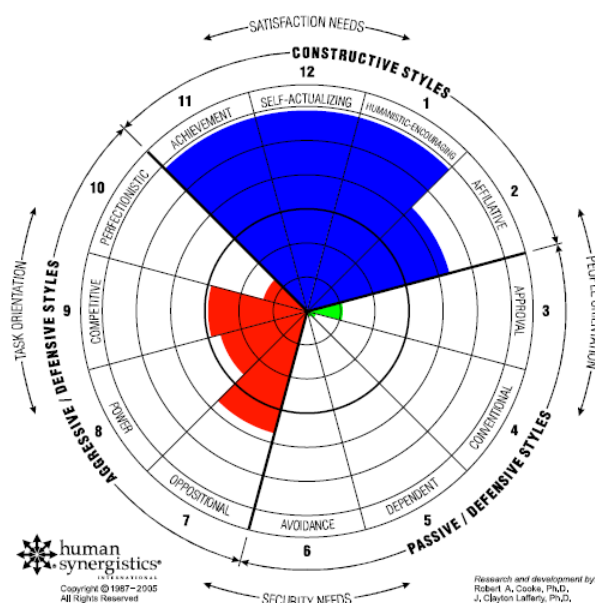
Estilo Secundário - **Competitivo** (Agressivo-Defensivo) — as expectativas sobre os comportamentos dos seus membros são que estes se mostrem melhores que os seus pares, “ganhem” a qualquer custo e mantenham uma imagem de superioridade.

Fonte: Relatório Human Synergistics, 2009

A cultura desejada representa os valores da empresa em termos dos comportamentos que deveriam ser esperados e encorajados para aumentar a eficácia da organização. Os resultados da cultura desejada evidenciaram uma consistência elevada na concordância em

torno dos valores que deveriam e não deveriam ser praticados pelos seus membros. De uma forma geral, os líderes que foram chamados a descrever a cultura desejada caracterizaram-na da seguinte forma:

Figura 13 – Cultura desejada para o futuro da empresa



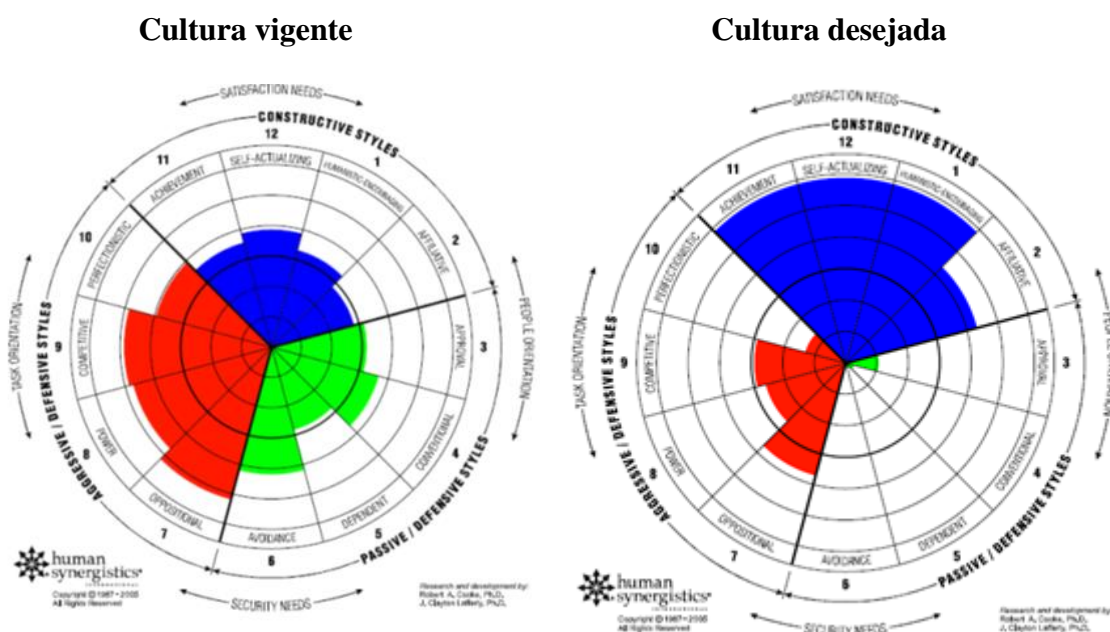
Estilo Primário - **Humanista-Encorajador** (Construtivo) - as expectativas sobre os comportamentos dos seus membros são que estes sejam construtivos, que se apoiem uns aos outros e que estejam dispostos a influenciar construtivamente os colegas.

Estilo Secundário - **Autorrealização** (Construtivo): as expectativas sobre os comportamentos dos seus membros são que estes se divirtam com o seu trabalho, se desenvolvam a si próprios e que experimentem novas e interessantes atividades.

Fonte: Relatório Human Synergistics, 2009

As maiores discrepâncias entre a cultura vigente e a cultura desejada foram encontradas na dimensão **Passivo-Defensiva**. Em particular nas culturas de tipo evasivo e convencional, como se pode observar na figura em baixo que compara a cultura organizacional vigente à cultura desejada:

Figura 14 – Distância entre a cultura vigente na empresa e a cultura desejada no futuro



Evasivo (Passivo-Defensivo) – as expectativas sobre os comportamentos dos seus membros são que estes não se comprometam, nunca sejam culpabilizados por erros e que “não se metam em problemas”.

Convencional (Passivo-Defensivo) – as expectativas sobre os comportamentos dos seus membros são que estes se conformem facilmente, sigam as regras e causem uma boa impressão.

Fonte: Relatório Human Synergistics, 2009

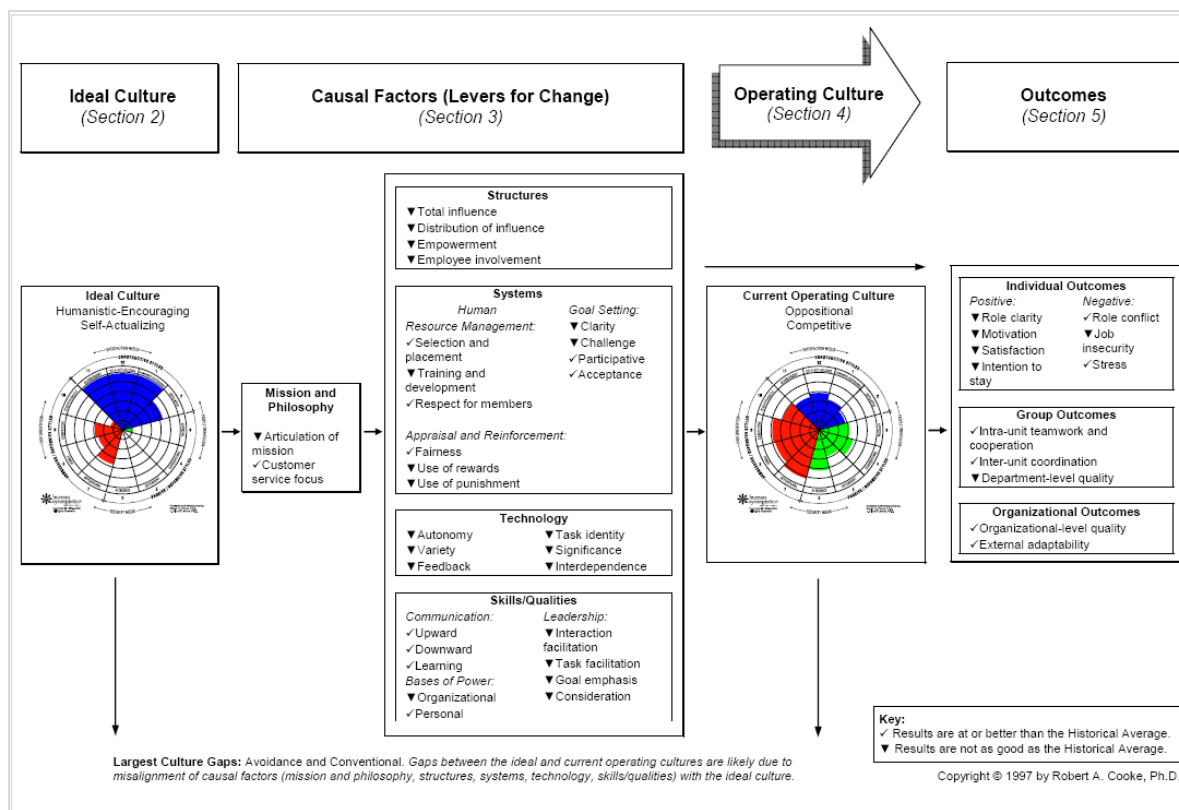
Sendo a cultura vigente de tipo oposicional, competitivo e de poder, os resultados mostravam um longo caminho no sentido da aspiração de vir a reduzir os comportamentos de tipo evasivo e convencional.

Os resultados dos questionários OCI/OEI da empresa evidenciaram a necessidade: (1) de fortalecer e desenvolver a dimensão construtiva – em particular os estilos humanista-encorajador e de autorrealização; (2) de reduzir para valores mais próximos do *benchmark* a dimensão agressiva/defensiva sem com isso perder as qualidades de uma cultura deste tipo e que estão associadas ao lado competitivo e *perfeccionista*; (3) de diminuir significativamente os resultados na dimensão passividade, em particular nos estilos evasivo e convencional. O relatório indicava também que a maior distância entre a cultura vigente e a desejada no respeitante aos estilos defensivos eram o resultado de um eventual desalinhamento nos fatores causais explicados pelo modelo - missão, estruturas, sistemas, papéis e competências descritos no capítulo da metodologia. A percepção por parte da

liderança da empresa em torno da necessidade de ser evasiva, de se conformar e de corresponder às expectativas veio a verificar-se constituir um traço forte da cultura e uma moldura mental (Goffman, 1974; Bohm, 1994; Hiernaux, 2008) com impacto no processo de transformação. Essa expectativa, enquanto norma cultural, resultaria também dos estilos culturais agressivo-defensivos, em particular do estilo cultural de poder e convencional.

O modelo de transformação cultural da Human Synergistics, representado na figura 15, apresenta os 31 fatores causais (alavancas de mudança) agrupados em 5 categorias, que moldam e reforçam as normas para o comportamento esperado na organização, medidas pelo OCI e apresentados nas tabelas anteriores. De acordo com a teoria por detrás do modelo (Human Synergistics), as culturas organizacionais não são determinadas pelos valores (ou cultura ideal), nem pela missão ou filosofia (grau em que a organização foi capaz de criar uma identidade e valores para as pessoas). As culturas organizacionais são o resultado das estruturas (que definem o grau de centralização e de formalização organizacional e por isso promovem ou restringem o envolvimento e o empoderamento, das pessoas); dos sistemas (processos e procedimentos de recursos humanos, de gestão por objetivos, de qualidade, etc., de suporte ao negócio que servem para alinhar comportamentos); das tecnologias (enquanto métodos para transformar inputs em outputs como o desenho de funções, complexidade funções, grau de interdependência entre colaboradores) e das competências da organização (atributos e qualidades, sobretudo em papéis de liderança que moldam, reforçam e mudam a cultura). É o grau de alinhamento entre as estruturas, sistemas, tecnologia, competências e missão e filosofia com os valores da empresa que aproxima a cultura organizacional vigente da cultura ideal.

Figura 15 – Modelo de transformação cultural: resultados integrados



Fonte: Relatório Human Synergistics, 2009

O modelo também ilustra que tipo de resultados são produzidos pela cultura organizacional vigente. Estas medidas fornecem indicadores da capacidade da empresa para se adaptar e prosperar no futuro. Os resultados dividem-se entre o impacto da cultura nas pessoas, nas equipas e na organização como um todo. Ao nível individual, o modelo estima o impacto da cultura na motivação, satisfação, intenção de sair, *stress*, insegurança no trabalho, conflito e clareza de papéis; ao nível das equipas, a cooperação e a coordenação entre áreas; ao nível da organização, a qualidade dos produtos e serviços que a empresa oferece aos seus clientes e a sua adaptabilidade ao exterior.

As correlações detetadas entre os fatores causais e os perfis culturais encontrados na empresa fundamentariam e constituiriam a base para um plano de ação. Os resultados recomendavam que a empresa de forma ativa e estruturada e, a partir das suas forças, atuasse sobre o uso de sanções, a justiça das avaliações, o reconhecimento, o envolvimento e a formação e o desenvolvimento. Ao fazê-lo, e de acordo com o relatório, estaria a aumentar

em 51% a probabilidade de transformar a cultura na direção pretendida (tabela em anexo na página 50). Se, a acrescer a isso, atuasse ao nível do alinhamento da organização em torno da missão, do sistema de recompensas, focasse a organização em objetivos, incentivasse os líderes a promoverem a colaboração e o trabalho em equipa e a apoiarem as pessoas nas suas tarefas, a dar “*empoderamento*,” às pessoas, e a interligar o trabalho entre as áreas, essa probabilidade subiria para 76%.

A etapa seguinte, e ainda segundo o processo de diagnóstico cultural proposto por Schein (2004), consistiu em fazer uma observação empírica de natureza qualitativa (para detalhes dos objetivos, agenda e resultados, consultar anexo na pág. 51). Num conjunto de 4 *workshops*, que abrangeram cerca de 110 líderes da empresa, foram apresentados e discutidos os resultados dos questionários de cultura e eficácia organizacional e foi perguntado a toda a estrutura de liderança da empresa que cultura gostariam de ter e que valores lhes trariam vantagem competitiva, diferenciação e sustentabilidade no futuro. Mais concretamente foram discutidas, numa primeira etapa, duas primeiras questões:

- “Que ADN deveriam potenciar porque os diferenciaria e distinguiria?”
- “Que ADN deveriam erradicar ou diminuir para potenciarem uma cultura de tipo construtivo?”

Resultaram 5 conclusões principais deste conjunto de *workshops*:

1. “A cultura é excessivamente financeira” - os grupos revelaram, na sua maioria, orgulho nos pontos positivos deste tipo de cultura, designadamente a garantia de um futuro sustentável, mas foram unânimes na avaliação de que este tipo de cultura criava obstáculos muito fortes à inovação, à colaboração e a uma gestão integrada do talento.
2. “A cultura é punitiva” – não premeia, celebra ou reconhece o sucesso das diferentes unidades de negócio. Avaliavam-se meramente resultados financeiros.
3. Na análise ao ADN existiam dois atributos em relação aos quais não existiam consenso – assumir riscos e inovação. O foco em resultados de curto prazo

dificultava a tomada de risco e a inovação. O novo sistema de valores constituiria uma oportunidade para clarificar estas perceções face à direção pretendida.

4. Dos cerca de 18 grupos de trabalho, distribuídos pelos quatro *workshops*, poucos foram os *managers* que não referiram, na análise ao ADN mau, o tema da competição *versus* colaboração. No entanto, apenas um grupo elege a colaboração e a necessidade de colaborar como um novo valor a introduzir na cultura, o que indicia tensão entre valores praticados e explicitados. Esta evidência indicia compromissos concorrentes ocultos no sistema de imunidade à mudança (Kegan e Lahey, 2009), como resultado de sistemas que premiavam a competição.
5. Os grupos foram unânimes em afirmar uma baixa orientação para as pessoas, mas reconheceram, no entanto, que existiam valores muito fortes de respeito pelo outro e boas relações e ambiente de trabalho – Estes valores base constituíam uma excelente oportunidade para aumentar o foco dos líderes e da organização nas pessoas, e torná-la de tipo mais humanista-encorajador e de autodesenvolvimento.

Numa segunda fase dos *workshops*, com o objetivo de diagnosticar a cultura em maior profundidade, os grupos de trabalho desenvolveram uma reflexão em torno das crenças, princípios e valores. A informação recolhida em todos os grupos de trabalho e em todos os *workshops* foi coligida nominalmente, sistematizada, organizada, contabilizada e classificada num ranking dos valores mais referidos tendo dado origem a uma base de reflexão para discussão com a comissão executiva e um grupo de trabalho de 12 *managers* que em conjunto chegou a uma versão final para edição e construção dos significados de cada valor. A aplicação da teoria e os resultados do diálogo promovido com os líderes da organização levaram à construção de uma primeira versão dos valores para a empresa. Os processos de mudança são conservadores – eles implicam a preservação do ADN bom para que o sistema utilize o melhor da sua herança genética. Concomitantemente implicam perda e rejeição do ADN que deixa de servir as necessidades do sistema, bem como a aprendizagem e criação de novos arranjos de ADN que possibilitam ao sistema social ser bem-sucedido em ambientes novos e mais exigentes (Heifetz, 2009). Assim, a organização definiu dois valores já inscritos no ADN e dois novos valores para a cultura no futuro:

Valores praticados

- Compromisso – Primeiro para com o cliente, para com as pessoas, acionista, parceiros e sociedade em geral.
- Focados no resultado/obra no curto e no longo prazo.

Novos valores

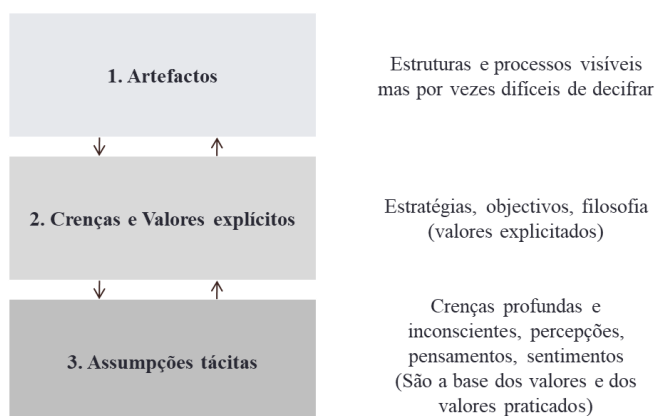
- Aprendizagem – Atitude de menor arrogância intelectual;/: aprendo com os outros, colaboro e encontro soluções inovadoras; flexibilizo os meus pontos de vista e sou tolerante.
- Pessoas/talento/empatia – Procuramos ir ao encontro das necessidades e das aspirações de desenvolvimento das pessoas; respeitamos a vida pessoal.

5.1.4 Reflexão em torno das conclusões do diagnóstico de cultura organizacional e decisão sobre o ciclo seguinte

Os resultados do questionário e os diálogos entre líderes da organização despoletou o início do processo de tomada de consciência coletiva acerca das práticas e valores presentes na cultura e a tomada de decisão em torno dos valores formais da empresa. Com base nessa reflexão, a empresa em linha com a sua estratégia de afirmação e posicionamento da marca, define uma nova visão e cria a versão final dos valores, alinhados com a cultura desejada, mais humanista-encorajadora e de autorrealização. Em 2010, a comissão executiva inicia um processo de *executive coaching* para desenvolvimento de competências de liderança; em 2011, é feito um trabalho interno de comunicação dos novos valores e em 2012, a empresa apresenta-se ao mercado como uma empresa que aplica nos seus processos uma metodologia de trabalho com um *ethos* humano, onde a preocupação é a de criar significado para as pessoas. Nesta fase, havia um propósito claro de alinhar a cultura com os valores da nova marca e de criar métodos de trabalho, indo além das competências de negócio, por via de novos processos de inovação e de uma metodologia centrada nas

necessidades humanas. No final de 2012, a direção era clara, mas também era reconhecido o quão complexo e demorado seria mudar comportamentos e práticas e transformar uma cultura organizacional. Não se muda o carácter, a personalidade e o comportamento de uma organização de um dia para o outro. Dada a dimensão do desafio e a escala da empresa tornara-se evidente a necessidade de iniciar um processo de transformação mais profundo. Um processo de transformação que gerasse uma reflexão coletiva em torno das crenças e premissas enraizadas na cultura e que produzisse aprendizagem organizacional. A empresa lidava com a mudança desde a sua constituição ao ter sempre de se adaptar e repensar os processos, estruturas e estratégias para resolver os seus problemas de negócio e operacionais e adaptar-se a desafios correntes - aprendizagem de nível I ou de ciclo simples (Argyris *et al*, 1987; Argyris e Schon, 1996). No entanto, a transformação da cultura organizacional só ocorreria caso houvesse lugar a um processo coletivo de reflexão e de discussão em torno de grandes crenças, premissas e comportamentos limitadores – aprendizagem de nível II ou de ciclo duplo (Argyris *et al*, 1987; Argyris e Schon, 1996). O passo seguinte seria o de atuar naquilo a que Schein, no seu modelo de cultura organizacional, designa como o terceiro domínio – o das grandes premissas – que não é visível e que representa os modelos mentais e as molduras de pensamento das pessoas e que são a base dos valores, crenças, filosofia, normas e narrativas (segundo nível de observação da cultura), e das manifestações da cultura traduzidas na organização da empresa, nos processos, nas práticas, na performance e no comportamento organizacional geral (segundo nível de cultura e diretamente observável) (Schein, 2004 [1985, 1992]):

Figura 16 - Níveis de cultura organizacional



Fonte: Schein, 2004

Neste ciclo, o desafio de transformação começou a ficar mais claro e os vários diálogos em torno dos valores haviam exposto várias tensões na organização, designadamente a da competição *versus* colaboração; o foco no desempenho financeiro *versus* nas pessoas; o foco no risco e na inovação *versus* a gestão no curto prazo. A distância até à cultura desejada era grande e a cultura havia produzido comportamentos que tinham estado até então na base do sucesso da empresa, cujo *ethos* derivava das crenças dos seus fundadores e da forma como tinham liderado com sucesso a empresa até então. Os resultados do diagnóstico de cultura despoletaram o início do processo de tomada de consciência coletiva em torno da cultura de liderança, mostrando quais os comportamentos que a cultura valorizava e recompensava – um estilo de comportamento por confronto (oposição às ideias dos outros, apontar todos os erros e só decidir “pelo seguro”) e um estilo competitivo (mostrar-me melhor que os pares, “ganhar” a qualquer custo e manter uma imagem de superioridade). Estes eram os valores praticados (Argyris *et al*, 1987; Argyris e Schon, 1996), e que estavam na base de todo o sistema normativo e de recompensas – sanção e premiação, e que afastavam a empresa dos valores explicitados visíveis nos resultados da cultura desejada. O papel da liderança seria, daí em diante, o de procurar reduzir essa distância.

5.2 Segundo ciclo de intervenção: Tomada de consciência individual e coletiva (abril de 2013 a janeiro de 2015)

5.2.1 Planeamento e desenho dos programas e iniciativas

Nos processos de transformação dos sistemas sociais, o obstáculo cultural é sempre o mais crítico, porque mudar a cultura significa mudar a forma como as pessoas, individual e coletivamente, pensam e interagem, mexendo com aspetos profundos da personalidade e com processos de socialização durante a infância, adolescência e entrada na vida adulta que definem o teatro interno de cada líder (Kets de Vries, 2006). Por esta razão, os processos de transformação e desenvolvimento pessoal e das equipas são fundamentais, ainda que longos e complexos. Se até esta data o processo de transformação e orçamentos eram discutidos dentro da comissão executiva e conselho de administração, no primeiro semestre de 2013, como resultado de uma colisão entre visões, modelos de governação e de gestão distintos, a comissão executiva é redesenhada e começa a ser esboçada uma nova estratégia para o futuro da empresa.

Apesar do desalinhamento no topo e do dilema em torno de conduzir um processo de transformação sem uma coligação forte, a empresa inicia em abril de 2013 um conjunto de programas destinados a promover as mudanças culturais pretendidas. Esta decisão teve como pressuposto e convicção que o desenvolvimento da consciência e agilidade na liderança nos níveis abaixo da comissão executiva e conselho de administração criariam pressão sobre o sistema social e resultariam em mudanças significativas para as pessoas e na organização. É traçado um objetivo a fim de criar uma cultura de *coaching*, o CEO, juntamente com a comissão executiva e o apoio de um consultor externo, cria uma visão específica para esse efeito, mas que nunca chega a ser comunicada formalmente à organização, tendo-se tornado apenas num documento orientador:

“É meu desejo profundo e minha visão de que a Empresa se torne uma empresa de referência no desenvolvimento de pessoas e futuros líderes para a melhoria de toda a empresa e para o benefício de todos os seus stakeholders.” (Coaching Statement do CEO, 2014, documento interno da Empresa).

Pretendia-se introduzir uma mudança no papel dos líderes e gestores de pessoas no sentido de se tornarem *coachs* das suas equipas. A premissa de base era a de que o *coaching* constituía um poderoso meio para libertar o potencial, desenvolver talentos e melhorar a performance individual e de negócio. A adoção de um estilo de liderança assente no *coaching* promovia maior apoio, desenvolvimento e crescimento e, como consequência, resultaria em maiores níveis de desempenho por parte das equipas. Era esperado que cada líder passasse a ser um exemplo no respeitante ao seu próprio desenvolvimento e um exemplo no desenvolvimento dos outros. A literatura, estudos e boas práticas sobre como criar uma cultura de *coaching*, apontavam para cinco grandes desafios nessa investida (Anderson, *et al.*, 2007):

- a) Aumentar o número de líderes na empresa que são um exemplo e promovem os comportamentos de *coaching*. Trata-se de uma questão de escalabilidade – de perceber quantas e que pessoas são necessárias para iniciar, desenvolver e alavancar a mudança cultural pretendida.
- b) Fazer *coaching* às equipas seniores na criação da mudança cultural pretendida. O “*walk the talk*” (fazer o que se diz) constitui um fator crítico de sucesso. Qualquer intenção de mudança falha se os comportamentos não estiverem alinhados com os valores e se não forem modelados pelos líderes acima na hierarquia ou se as decisões tomadas provocarem dissonância cognitiva. O *coaching* é cada vez mais uma linguagem organizacional, o que significa que a prática de *coaching* não se resume ao *coaching* individual ou a *workshops* para desenvolver as competências de *coaching* nos líderes. Atualmente inclui *coaching* às equipas naturais, momentos e conversas de *coaching* e de forma mais alargada à prática dos comportamentos – escuta profunda, inquirição para promover a tomada de consciência e a divergência; desaceleração do processo de julgamento e avaliação; prática do diálogo e empatia, em várias esferas da vida organizacional com os mais diversos interlocutores chave.
- c) Ligar os resultados de sucesso do *coaching* ao sucesso do negócio. Acredita-se que uma cultura de *coaching* concorre para aumentar o desenvolvimento, o grau de compromisso das pessoas com a organização, a satisfação no trabalho, a moral, a colaboração e o trabalho em equipa. Além de promover processos de tomada de

decisão mais participativos e transparentes num clima de maior abertura e confiança e incentivar a partilha de conhecimento e a aprendizagem coletiva, por oposição a práticas de controlo da informação como fonte de poder.

- d) Reconhecer e recompensar os comportamentos de *coaching*. As pessoas necessitam de se sentir responsáveis pelo seu desempenho e ter uma perceção e *feedback* inequívocos sobre os resultados que conseguem atingir. Constitui um fator crítico de sucesso, definir papéis e responsabilidades claros, ligar o desempenho a métricas de *coaching* e reforçar a responsabilidade pelo sucesso.
- e) Integrar o *coaching* com os restantes processos de gestão de pessoas, como a formação e o desenvolvimento, a gestão de talento e os modelos de competências.

Os pontos um e dois seriam endereçados nesse ano a partir de uma estratégia de formação e de desenvolvimento de competências, incluindo o da própria equipa de recursos humanos que passou a oferecer à organização horas de *coaching*. Os restantes pontos levariam mais tempo.

O foco dos programas em 2013 e 2014 foi colocado na criação e implementação de programas e intervenções para iniciar o processo de transformação da cultura organizacional por via da transformação da cultura de liderança, que incidiram sobre cinco públicos-alvo:

1. A comissão executiva enquanto equipa e cada membro da comissão executiva com as suas equipas de gestão (nota: este processo decorreu entre 2010 e 2012, com recurso a metodologias de *feedback* 360º e a *coaching* de executivos, com recurso a uma equipa internacional de consultores externos). Abrangeu cerca de 30 executivos apesar de, e como resultado de uma reorganização e redução da comissão executiva, para alguns ter durado apenas até 2011:
 - *Coaching* de executivos para cada membro da comissão executiva para desenvolver a inteligência emocional e a liderança ressonante. Líderes ressonantes utilizam as competências de inteligência emocional e social para gerirem emoções, criarem relações e ambientes positivos e humanos e, com isso, envolverem e ajudarem as pessoas a atingirem os seus objetivos (McKee, A. *et al*, 2008).

- *Team coaching* para desenvolvimento da equipa de gestão de cada membro da comissão executiva para ultrapassar conflitos, analisar crenças e comportamentos limitadores, desbloquear o potencial da equipa e melhorar o desempenho da equipa.
2. Programa de liderança para diretores executivos e senior *managers* (1ª linha) e as restantes linhas de *management* – *managers* (2ª linha) e *associate managers* (3ª linha), com impacto em grandes equipas. Algumas das primeiras linhas, por fazerem ou terem feito parte da comissão executiva nos anos anteriores, tinham sido abrangidas pelo programa anterior entre 2011 e 2013. O programa abrangeu 17 grupos, o equivalente a cerca de 216 líderes, 60 horas de desenvolvimento em sala, mais o trabalho prático de transferência de comportamentos e utilização das ferramentas no local de trabalho e na esfera pessoal. No total equivaleu a 144 dias de *workshops* (cerca de 1152 horas) e de *coaching* (cerca de 1200 horas). Estas intervenções no campo de observação foram realizadas pela investigadora/facilitadora e pela sua equipa como referido na metodologia da pesquisa no capítulo 3. Mais especificamente e no âmbito do DO, recorreram-se às seguintes técnicas:
- Inquérito por questionário para avaliação de liderança 360º e feedback para promover o autoconhecimento e desenvolver a autoconsciência individual, com o recurso ao instrumento LCP®, detalhado na metodologia.
 - Workshop de liderança em grupo de 2 dias para promover a tomada de consciência coletiva e dar início ao processo de transformação cultural desejado em torno das doze competências do LCP, agrupadas nas três dimensões do modelo – Relating, Being e Achieving.
 - Workshop de 2 dias para desenvolvimento de competências de coaching. Neste workshop, o trabalho realizado foi de desenvolvimento de consciência e de transformação. Não se recorreu a casos ou role-playing, cada líder trabalhava os seus problemas, desafios e contexto pessoal e profissional, apelando de forma permanente à exposição, tomada de risco emocional e experimentação de novos comportamentos.

- Três sessões de coaching para apoiar cada líder no seu processo de transformação pessoal, seguidas de planos de ação para experimentação de novos comportamentos.
- Workshop de gestão de talentos para ensinar os líderes a atrair, identificar, motivar, desenvolver e gerir o talento na empresa de forma a criarem ambientes mais ressonantes e onde o potencial humano florescesse.

3. Formação para líderes de equipas (4ª linha na estrutura hierárquica)

- Treino em competências de gestão do desempenho e feedback para iniciar o processo de alinhamento e a tomada de consciência nos jovens líderes em torno das primeiras práticas de gestão de pessoas. Estas iniciativas foram asseguradas por consultores externos contratados pela empresa.

4. Equipa de Recursos Humanos

- Certificação de nível 1 na prática de coaching (para detalhes dos diferentes níveis, consultar www.icf.com.) para aumentar o grau de proficiência nesta competência e a equipa ser um exemplo perante a organização da cultura que pretendiam criar. Alguns membros desta equipa passaram a disponibilizar horas de coaching à organização.

5. Iniciativas internas

- Iniciativas junto das áreas de negócio, asseguradas pela equipa de recursos humanos da empresa para implementar as melhores práticas de gestão de pessoas e de talentos, alinhadas com a nova cultura.
- Empoderamento, às pessoas e aos ‘milénios’⁸ da empresa através do incentivo à inovação e à criatividade, através da criação de fóruns e espaços para apresentar,

⁸ A geração ‘Milénios’, também designada de geração Y, é o termo utilizado para categorizar os indivíduos que nasceram entre 1980 e 2000 (apesar de alguns autores considerarem a coorte de meados de 1970 até meados da década de 1990). Pertencem a esta geração os jovens entre os 17 e 37 anos, filhos da Geração X e

partilhar e discutir ideias e protótipos de inovação. Estes espaços serviam também para identificar talento na organização, para criar ligações emocionais nas pessoas e para estabelecer novas redes colaborativas.

No total, estes programas e iniciativas abrangeriam um total de cerca de 500 pessoas na organização ao longo de dois anos, entre 2013 e 2014. O grupo dos diretores executivos e o *management – senior managers, managers e associate managers* constituíam o principal motor da transformação pretendida e, como tal, seriam objeto de um programa mais estruturado e prolongado no tempo e que assentaria na progressiva tomada e desenvolvimento de consciência individual e coletiva do grupo, além do desenvolvimento de novas práticas de liderança assentes no *coaching* e na gestão de talentos. O ponto de partida seria a avaliação de liderança 360° e o *feedback* com o recurso ao instrumento LCP®. Pelo facto de este instrumento de avaliação de liderança ter sido utilizado individualmente junto de cerca de 216 líderes, no final de 2015, com cerca de 193 avaliações já concluídas, foi possível, além do diagnóstico de cultura organizacional já realizado em 2009, diagnosticar e compreender a cultura de liderança da empresa, através da geração de um relatório de grupo.

5.2.2 Programas e iniciativas para transformar a cultura de liderança por via do desenvolvimento da consciência individual e coletiva

Entre 2013 e 2015, 14 turmas participaram no programa de liderança, que prosseguiu com mais uma série de 3 turmas em 2016. Integraram este programa, como já foi referido, cerca de 209 líderes desde primeiras a terceiras linhas (*senior managers, managers e associate managers*). O programa teve início com uma avaliação 360°. O perfil de liderança (LCP) constituiu o motor para desenvolver a consciência de cada um dos líderes quanto às suas práticas e competências de liderança. Cada líder individualmente teve acesso ao seu relatório individual e teve uma sessão de *feedback* individual. Este momento do programa

netos dos ‘baby boomers’. São apresentados como a primeira geração de nativos digitais. Nasceram numa época de prosperidade económica e de avanços tecnológicos.

foi sendo considerado, sistematicamente, por todos os participantes, como um dos mais marcantes e com mais impacto, pelo seu efeito na tomada de consciência.

Do programa fizeram parte, além da avaliação 360° e da sessão inicial de *feedback*, o *workshop* de liderança LCP para continuar o trabalho de tomada de consciência em torno das crenças e comportamentos limitadores; um *workshop* para desenvolver as competências de *coaching* e que estavam intimamente ligadas ao desenvolvimento de uma cultura mais humanista – encorajadora; um *workshop* de gestão de talento para desenvolvimento de uma cultura de autorrealização e 3 sessões de *coaching* para apoio a cada líder no seu processo de transformação individual. Em cada etapa do programa, os líderes eram incentivados a transferir a aprendizagem para o contexto pessoal e profissional (anexo na pág. 54 e 55), partilhando e reportando essa experiência no *workshop* seguinte. No último *workshop* de gestão de talentos, os trabalhos produzidos coletivamente pelos grupos eram fotografados e coligidos para reporte à direção de recursos humanos, enquanto práticas de DO, com o objetivo de dar *feedback* à organização, promover a partilha de conhecimento e a tomada de decisão (ilustrações em anexo na página 56). No fecho de cada programa, para cada uma das turmas, o CEO da empresa vinha colher *feedback* qualitativo. As pessoas viam mudanças em si próprias e à sua volta, nos seus pares e na organização. Este *feedback* era dado verbalmente ao CEO e registado pela investigadora. Partilha-se a transcrição do *feedback* de um dos grupos:

“O programa nota-se, a cultura está menos “vermelha” e mais “azul” (referência aos resultados do diagnóstico de cultura organizacional).”

“Notou-se uma mudança de atitude em 2014, e teve a ver com o programa.”

“Notava-se quem tinha vindo e quem não tinha.”

“Foi uma viagem de autoconhecimento do Eu para os Outros.”

“Estou mais consciente.”

“Foi um mergulho profundo no autoconhecimento individual e coletivo; há mais transparência e menos máscaras.”

“Saí da rotina e parei para pensar e para ver.”

“A exposição perante o grupo com o mapa de imunidade à mudança foi forte.”

“Sinto que já mudei o meu comportamento perante a equipa e o trabalho de *coaching* é fantástico.”

Fonte: Transcrição do feedback do grupo 14 ao CEO, no final de 2014

Com o passar do tempo, os promotores do programa tinham aumentado e as pessoas viram benefícios em participar, além de que começou a ser notada a diferença entre quem tinha feito o programa e quem não tinha. Começou a criar-se um léxico próprio em torno da cultura vermelha (agressiva) e da cultura azul (humanista) e do LCP. De cada vez que se fechava o ciclo de cada turma, muitos dos participantes referiam-se à facilidade de voltar aos comportamentos naturais na cultura vermelha e solicitavam mais momentos de reflexão e prática de novos comportamentos. Reportavam ainda que era muito difícil sustentar os novos comportamentos num ambiente de elevada pressão e de foco na produção de resultados no curto prazo e que rapidamente voltavam aos comportamentos naturais de teor mais reativo. No geral, reconheciam estar a conseguir adotar comportamentos mais construtivos e menos agressivos, de controlo, de proteção e de conformidade, o que indiciava alterações na cultura de liderança da empresa. Alguns testemunhos recolhidos pela empresa eram evidência disso:

“.... Despoletou em mim uma transformação dolorosa e simultaneamente fascinante, que me levou a descobrir o imenso potencial que temos em cada um de nós e que mecanicamente bloqueamos...”

“Participar no programa tem contribuído para o meu crescimento enquanto pessoa e enquanto líder, mais bem capacitada para materializar o potencial da Equipa.”

"O *Head* da minha área partilhou com toda a equipa de gestão os resultados do seu LCP, incluindo as áreas de melhoria que considerou críticas. Achei um excelente exemplo, uma demonstração de abertura e proximidade.”

“.... Significa uma lufada de ar fresco relativamente aos *standards* culturais.”

“Participar no programa tem sido uma descoberta. Trazer o foco para cada um de nós, não apenas como indivíduos, mas como base da estrutura da Comunidade que é a empresa, tem permitido descobrir novas facetas (minhas) e laços (com os demais) sobre os quais nunca tinha refletido. Mudamos de dentro para fora, mas nunca sozinhos...” “

“O programa está a ser uma renovação da forma de pensar na organização. Espero que a mudança seja maior ainda. “

Fonte: Transcrição de testemunhos recolhidos internamente na empresa, de forma aleatória, junto dos participantes do programa

Apesar do processo de transformação da cultura de liderança ter sido iniciado, foi decidido, por uma questão de rigor, caracterizar objetivamente a cultura de liderança da empresa para que essa informação apoiasse a tomada de decisão em ciclos seguintes. Assim, a cultura de liderança da empresa foi medida e aferida em dezembro de 2015 através da criação de um relatório de grupo com os resultados agregados dos questionários de liderança LCP (The Leadership Circle Profile, descrito na metodologia). O relatório traduz os resultados agregados dos perfis individuais dos 193 líderes da empresa, distribuídos por todas as áreas da empresa e níveis de liderança, incluindo a gestão de topo.

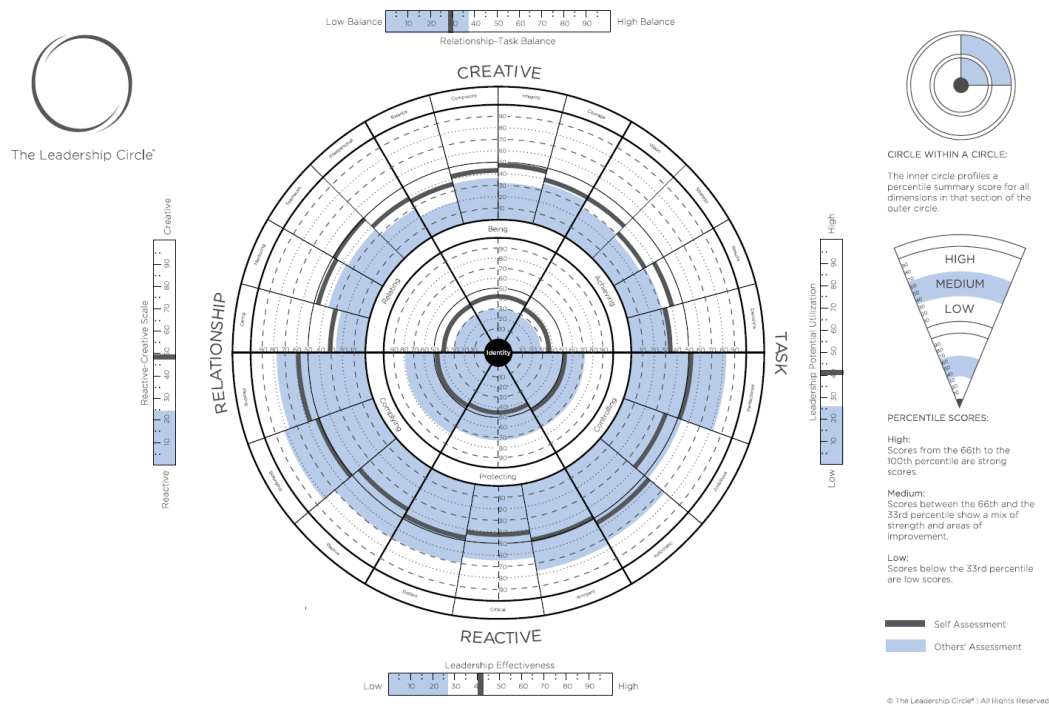
5.2.3 Caracterização da cultura de liderança da empresa

A cultura de liderança da empresa foi retratada no final de 2015. Apesar de o processo de transformação estar em curso, os resultados que se apresentam de seguida, para caracterizar a cultura de liderança da empresa, foram apurados a partir dos resultados individuais de cada líder numa fase anterior à sua entrada no programa de desenvolvimento e de transformação da cultural. É importante referir que sendo uma organização um sistema vivo e aberto, e dado que o relatório de cultura de liderança integra 193 avaliações repartidas ao longo de quase dois anos, alguns líderes já poderiam estar a assistir e a ser influenciados por alterações de comportamento na cultura organizacional. De qualquer forma, e como se irá perceber pelos resultados, esses efeitos podendo notar-se individualmente ou até em alguma equipa em particular não se repercutiam ainda na cultura de liderança da empresa.

O LCP mede 12 competências criativas, representadas na metade superior do círculo e que contribuem para a eficácia da liderança e 9 comportamentos reativos, representados na metade inferior do círculo, ambos correlacionados com a eficácia da liderança e com os resultados de negócio. A metade inferior representa as crenças limitadoras de tipo reativo. Resultados elevados na metade inferior estão correlacionados com resultados mais baixos na metade superior. Isto deve-se a que as crenças limitadoras tendem a reduzir todas as competências criativas. Trata-se de um instrumento que resultou da investigação ao longo de 30 anos e que integra as principais teorias de liderança e de desenvolvimento de adultos (Anderson, 2008; Anderson e Adams, 2016). Os resultados agregados da aplicação do

questionário LCP 360° aos 193 líderes resultaram num perfil de grupo que permitiu aferir a cultura de liderança da empresa:

Figura 17 – O círculo da cultura de liderança da empresa



Fonte: Relatório da cultura de liderança da empresa, 2015

Os resultados mostraram uma cultura de liderança maioritariamente reativa. As três dimensões reativas - “*Complying*”, “*Controlling*” e “*Protecting*” – encontram-se no percentil superior (acima de 66%). Em culturas reativas, a liderança, as relações e a prossecução de objetivos são o resultado de uma orientação reativa na resposta às ameaças e desafios e destinada a garantir a estabilidade para que não haja perda. A identidade individual e coletiva é definida e determinada pelas expetativas externas, regras, condicionantes do exterior e pelo medo.

Um sistema reativo no percentil superior traduz um sistema operativo associado ao estágio de desenvolvimento 3 e à mente socializada do Kegan (Kegan e Lahey, 2009). Neste estágio, os líderes têm dificuldade em compreender em que medida o seu comportamento é predeterminado e condicionado pelos outros e pela cultura. A liderança é paternalista ou

maternalista e a organização é hierárquica e eficiente. As pessoas são ouvidas, mas a decisão permanece centrada no topo. A distribuição do poder é baixa.

O traço mais marcado da cultura de liderança da empresa é “*Complying*”, com 79%, logo seguido de “*Controlling*” e de “*Protecting*”, ambos com 72%, como se pode observar na tabela 14:

Tabela 14 – Caracterização da cultura de liderança: resultados agregados nas 6 dimensões do modelo de liderança:

	<i>Self Evaluator Percentile</i>	<i>Others</i>
<i>Summary Dimensions</i>		
<i>Complying</i>	47 %	79 %
<i>Controlling</i>	52 %	72 %
<i>Protecting</i>	45 %	72 %
<i>Relating</i>	40 %	30 %
<i>Being</i>	41 %	29 %
<i>Achieving</i>	36 %	28 %

A dimensão “*Complying*” retrata um sistema operativo reativo centrado na resolução de problemas e desafios operacionais e no cumprimento dos papéis. A identidade, valor e segurança dos líderes é estabelecida por estarem em conformidade com as expectativas dos outros a quem reconhecem mais poder. É esperado que essa conformidade resulte em segurança e validação externa por uma figura de autoridade e para aprovação pessoal. As grandes premissas de líderes “*Complying*” – crenças que são adotadas para organizar a identidade e que definem como cada líder se vê e a sua relação com o mundo – levam os líderes a serem leais, dedicados, centrados nas necessidades dos outros e em servir outros, a serem confiáveis, cautelosos e a fazerem o que é esperado e a nem sempre dizerem o que pensam, ou dizerem que sim mesmo que pensem o contrário. Necessitam da autoridade e aprovação dos outros para legitimar as suas ações. A necessidade de corresponder a expectativas, de pertencer e de fazer o que é esperado resulta em comportamentos de passividade, baixa assertividade ou à expressão de desagrado de forma indireta, decisões tomadas para não desapontar, falhar ou gerar conflito, jogar de acordo com as regras, agir para ser aceite.

A forte presença de comportamentos “*Complying*” na cultura de liderança limita os comportamentos de tipo “*Achieving*”, dimensão que mede o grau em que os líderes oferecem à organização uma liderança visionária, autêntica e de elevado desempenho. “*Achieving*” é a dimensão que agrega as competências da liderança que geram resultados. Uma cultura de liderança “*Achieving*” pressupõe altos padrões de excelência, responsabilidade por ações e decisões e maior tomada de risco. Os líderes definem uma visão para o futuro, que traduzem numa estratégia, que por sua vez é transformada em ações e decisões que produzem resultados. Há iniciativa, aprende-se com a experiência e fala-se abertamente mesmo na presença da autoridade e poder. Resultados baixos nesta dimensão estão correlacionados com os resultados elevados nas dimensões reativas, que limitam a capacidade para liderar com vitalidade, integridade e visão. Resultados baixos em “*Achieving*” indiciam comportamentos de desculpabilização pessoal e culpabilização de outros por ausência de resultados, a procura de direção nos outros, a execução de tarefas conhecidas para diminuir risco de insucesso, aversão ao risco, comportamentos defensivos e complacência para com as falhas. As 3 sub-dimensões de “*Complying*” – “*Belonging*”, “*Pleasing*”, “*Passive*” – estão no percentil superior, *i.e.*, a presença destes comportamentos na organização está acima da média, quando comparados com o *benchmark* mundial. As 4 competências “*Achieving*” – “*Vision*”, “*Strategy*”, “*Results*” e “*Decisions*” – estão no percentil inferior (<33%) *i.e.*, abaixo do *benchmark* mundial das restantes organizações. A diferença entre os resultados da autoavaliação e da avaliação dos outros - superior a 25% na média das 3 dimensões -, vêm mostrar a necessidade de elevar o nível de consciência dos líderes em torno do grau em que adotam estes comportamentos associados a estilos de liderança reativos.

A leitura detalhada das 3 dimensões reativas – “*Complying*”, “*Controlling*” e “*Protecting*” – permite tornar visíveis as crenças da estrutura de liderança medidas pelos percentis nos comportamentos da estrutura reativa:

Tabela 15 – Crenças presentes na cultura de liderança da empresa⁹

Estilos de liderança reativos	Crenças e comportamentos limitadores	Percentis
<i>Perfectionist</i>	I need to perform flawlessly. I try too hard to be the best at everything I take on. I am a Perfectionist. I try to do everything perfectly well. I need to excel in every situation.	83%
<i>Belonging</i>	I adopt others' points of view so as not to disappoint them. I try to please others by going along to get along. I try too hard to conform to the group's rules/norms. I play it too safe.	83%
<i>Pleasing</i>	I worry about others' judgment. I need the approval of others. I need to be accepted by others. I work too hard for others' acceptance. I need to be admired by others	77%
<i>Arrogant</i>	I am self-centered. I am <i>Arrogant</i> . I have too big of an ego.	77%
<i>Autocratic</i>	I tend to control others. I have to get my own way. I dictate rather than influence what others do. I am domineering. I pursue <i>Results</i> at the expense of people.	73%

As 5 sub-dimensões com resultados mais elevados entre as 21, descritas na tabela anterior, mostram que os comportamentos de controlo e de conformidade se autorreforçam num ciclo de dependência. De acordo com Anderson (2008), este ciclo de dependência entre o exercício do controlo e da conformidade, mantém as organizações presas aos velhos padrões de liderança, mais concretamente como resultado da combinação de 4 fenómenos:

1. **Binómio assumir/negar a responsabilidade:** dentro da pirâmide organizacional, olha-se para baixo de uma maneira e para cima de outra. Ao olhar para baixo, tende-se a assumir mais controlo. Apesar de os valores praticados (Argyris e Schon, 1996) promoverem a autonomia, assume-se inconscientemente o controlo, o domínio, a micro gestão e a centralização da autoridade e da decisão; quando se olha para cima, tende-se a assumir menor responsabilidade pelo sucesso da organização e espera-se que os que estão acima na hierarquia tenham as respostas. Mensagens dissonantes em cima dão, em baixo, uma excelente razão para não assumir a responsabilidade pela mudança enquanto se aguarda por maior clareza e direção. Os comportamentos

⁹ Optou-se por não traduzir os materiais respeitantes ao LCP por uma questão de fidelidade à versão original utilizada

reforçam-se na medida em que o comportamento de controlo, com um discurso de empoderamento, cria dissonância e encoraja as equipas em baixo a não levarem a sério o esforço de mudança e a aceitar a responsabilidade, permitindo-lhes manter a dependência em relação ao topo; no topo, pode surgir a desconfiança em torno da capacidade da estrutura para chamar a si o esforço de mudança e a dúvida sobre se vale a pena levar até ao fim esse esforço.

2. **Binómio comportamentos agressivos/defensivos:** ao olhar para baixo, muitos gestores forçam e confrontam as pessoas de forma agressiva o que magoa e encoraja a cautela. Quando as pessoas olham para cima, fazem-no adotando comportamentos defensivos. A defesa não é, muitas vezes, consciente e resulta do receio de desagradar à autoridade. Este medo constitui um dos principais obstáculos ao risco necessário para mudar os sistemas. Ele leva à manipulação e limita a ação autêntica, independente e autónoma. As pessoas despendem o seu tempo a gerir e a garantir o seu futuro em vez de criarem o que é o melhor para todos e para a organização. O ciclo reforça-se mais uma vez – a agressão encoraja a defesa e a defesa apoia a agressão, não a confrontando nas inconsistências com a nova cultura desejada. O exercício do poder gera o desenvolvimento de estratégias e de comportamentos defensivos. Este fenómeno já havia sido diagnosticado em 2009 nos resultados do inquérito à cultura organizacional (defensiva e agressiva) e estava ainda bem presente nas molduras mentais e comportamento dos líderes antes de passarem pelo programa de liderança.
3. **Binómio desconfiança/segredo e culpa:** quando se olha para baixo, tende-se a ser influenciado pelo secretismo que caracteriza os sistemas hierárquicos – a informação financeira que não pode ser partilhada, más notícias e informação estratégica que deve ficar reservada. O pressuposto é o de que as pessoas não conseguem lidar com essa informação ou que não a utilizariam de forma responsável. Também raramente é partilhada a humanidade, a vulnerabilidade, a incerteza ou, por outro lado, nem sempre existem respostas para os problemas e desafios da organização. Receia-se que tal venha a por em causa a credibilidade da liderança. Ao olhar-se para cima tende-se a desconfiar, a culpar, a olhar com um elevado escrutínio e com a

expectativa que a hierarquia produza resultados acima da média. Julga-se que tudo isso é legítimo, o que impede muitas vezes os líderes de tomarem consciência que essa mesma desconfiança é o resultado de terem abdicado do seu poder de ação ao terem escolhido seguir uma via de segurança. A desconfiança em baixo encoraja o secretismo em cima e vice-versa. Começam a nascer dúvidas acerca das motivações, das agendas, dos interesses e a organização torna-se cada vez mais política em vez de focada em concretizar a missão e virada para fora, para o mercado.

4. **Binómio sobrecarga e incapacidade/impotência:** sentimentos de cansaço e de desgaste surgem como resultado de objetivos cada vez mais ambiciosos e de contextos cada vez mais complexos para gerir. Muitas vezes o sentimento é de que não há descanso. A inquietação torna-se por vezes permanente perante sucessivas e inesperadas contrariedades. Tudo é uma prioridade e a cautela leva a que não sejam questionadas as várias prioridades ou a que os limites sejam questionados e confrontados. O sentimento de que não há solução alternativa é grande; a linguagem da reclamação aumenta, a tensão na organização também. O conflito emerge e apesar de a aprendizagem de nível I ou de ciclo simples ter deixado de ser suficiente para fazer face aos problemas porque eles reaparecem e os mesmos padrões se repetem, a pressão limita a reflexão e a consciência bem como a aprendizagem de nível II ou de ciclo duplo (Argyris e Schon, 1996). A síndrome do sacrifício sobrepõe-se às práticas da liderança adaptativa e criativa.

Sete dos nove comportamentos reativos apresentaram resultados no percentil superior (> 66%), ou seja, acima da média do mercado:

- Três comportamentos “*Complying*” – *Belonging, Pleasing* e *Passive*
- Dois comportamentos “*Controlling*” – *Perfectionist* e *Autocratic*
- Um de “*Protecting*” – *Arrogant*

Os resultados em detalhe podem ser observados na tabela seguinte:

Tabela 16 - Resultados nas 21 sub-dimensões ordenadas pelo percentil do avaliador

<i>Self Evaluator Percentile</i>		
Dimensions		
<i>Perfectionist</i>	52 %	83 %
<i>Belonging</i>	52 %	83 %
<i>Pleasing</i>	58 %	77 %
<i>Arrogant</i>	50 %	77 %
<i>Autocratic</i>	55 %	73 %
<i>Distant</i>	48 %	70 %
<i>Passive</i>	42 %	70 %
<i>Critical</i>	42 %	65 %
<i>Ambitious</i>	39 %	54 %
<i>Mentoring</i>	47 %	37 %
<i>Courage</i>	40 %	37 %
<i>Composure</i>	43 %	36 %
<i>Teamwork</i>	49 %	36 %
<i>Decisions</i>	34 %	33 %
<i>Results</i>	41 %	32 %
<i>Integrity</i>	47 %	32 %
<i>Vision</i>	40 %	30 %
<i>Interpersonal</i>	39 %	29 %
<i>Strategy</i>	32 %	26 %
<i>Caring</i>	31 %	26 %
<i>Balance</i>	36 %	21 %

Os resultados detalhados vêm reforçar os quatro fenómenos descritos por Anderson (2008). A empresa tinha forças de liderança criativa, designadamente o “*Mentoring*”, “*Courage*”, “*Composure*” e “*Teamwork*”, com resultados dentro da média, quando comparados com o *benchmark* mundial, e estava consciente do grau de desenvolvimento da sua liderança criativa, contudo a força dos comportamentos reativos, e a complexa dinâmica que se estabelecia entre os comportamentos reativos de “*Complying*”, “*Controlling*” e “*Protecting*” ajudaria a explicar em parte a tensão no processo de transformação e por que razão é que, por vezes, a mudança, reconhecida individualmente, não estava aparentemente a acontecer no sistema como um todo apesar de, no domínio dos valores explicitados (Argyris *et al*, 1987; Argyris e Schon, 1996), muitos líderes, incluindo o CEO desejarem genuinamente fazer a evolução de uma estrutura de liderança reativa para criativa. O

processo de desenvolvimento para uma liderança mais criativa estava em marcha, visível nas quatro competências criativas com resultados no percentil médio. Por outro lado, muitos líderes individualmente aplicavam estilos de liderança criativos junto das suas equipas, apesar de o número não ser suficiente para produzir efeitos na cultura de liderança. É também importante voltar a referir que de acordo com a investigação de Kegan e Lahey (2009), 58% da população abrangida nos dois estudos conduzidos pelos autores não chega ao nível de mente autora, o equivalente à liderança criativa no LCP, e evidencia uma combinação de competências criativas com comportamentos reativos.

Quatro escalas integram todos os resultados e permitem sumarizar a cultura de liderança da empresa, antes do início do programa de desenvolvimento: a escala do equilíbrio entre a liderança orientada para a tarefa com a liderança orientada para as pessoas, a escala da eficácia da liderança, a escala de utilização de potencial de liderança e, finalmente, a escala do equilíbrio entre as dimensões reativas e criativas. Os percentis da empresa nestas escalas foram os que a seguir se apresentam:

Tabela 17 – Perfil da cultura de liderança em síntese¹⁰

	Self Evaluator Percentile	Percentile
<i>Summary Measures</i>		
<i>Relationship-Task Balance</i>	29 %	37 %
<i>Leadership Effectiveness</i>	41 %	27 %
<i>Leadership Potential Utilization</i>	41 %	25 %
<i>Reactive-Creative Scale</i>	48 %	24 %

A escala relação – tarefa mede o grau de equilíbrio evidenciado entre as competências de tarefa e de relação. É uma medida de sobre, sub ou de desenvolvimento equilibrado das duas metades do círculo. Um bom equilíbrio resulta em percentis elevados. O resultado médio da empresa é de 37%, recaindo sobre o percentil médio inferior. Significa que a orientação simultânea para as pessoas e para a tarefa e que faz a boa liderança é um traço presente na cultura de liderança, mas como oportunidades de desenvolvimento.

¹⁰ O relatório pode ser consultado em anexo na página 57

A escala de eficácia da liderança mede o nível percebido da eficácia global do líder. É uma medida resumo e responde à pergunta: “no final do dia qual a eficácia da nossa liderança?” O resultado médio da empresa é de 27%, recaindo sobre o percentil inferior. Este resultado mostra que a liderança da empresa não se considera eficaz e a produzir os resultados desejados ou necessários.

A escala de grau de utilização de potencial de liderança é uma medida de desempenho. Tem em conta todas as dimensões medidas e compara esse resultado global com os resultados de outros líderes. Ordena todos os resultados superiores e inferiores e avalia quanto do potencial de liderança está a ser aplicado ao serviço da empresa. O resultado médio da empresa é de 25%, recaindo sobre o percentil inferior.

Por último, a escala reativa – criativa reflete o grau de equilíbrio entre as dimensões criativas e as reativas. O resultado médio da Empresa é de 24%, recaindo sobre o percentil inferior. Este resultado mostra o grau em que, e comparando com outros líderes, a energia é colocada em comportamentos reativos *versus* criativos. Mostra também que a liderança, as relações e os comportamentos de orientação para objetivos resultam de orientações essencialmente reativas *versus* positivas. Por fim, sugere ainda que o autoconceito e a motivação são determinados pelas expetativas externas, regras ou condições e não são intrínsecos à pessoa. Um bom equilíbrio entre as duas dimensões resulta em percentis elevados. Os resultados detalhados e a síntese da cultura de liderança parece mostrar que o sistema social, em particular a liderança da empresa, está consciente de si e dos efeitos da sua liderança nos resultados, contudo parece existir um conjunto de fenómenos alimentados por comportamentos reativos, assentes em crenças profundas que canalizam a ação da liderança para o exercício do poder, do controlo e da micro gestão afastando-a e retirando foco para o trabalho em torno da visão, da estratégia, da tomada de decisão e da concretização de resultados prioritários.

5.2.4 Reflexão em torno das conclusões deste ciclo

Apesar da caracterização da cultura de liderança ter sido feita quase dois anos depois do início do processo de desenvolvimento da cultura organizacional, estes resultados ajudaram a tornar visíveis, através de um processo de *feedback* (Burke e Noumair, 2015) as premissas, crenças e práticas da estrutura de liderança da empresa, incluindo a comissão

executiva. Por outro lado, vieram dar foco ao processo de transformação da cultura de liderança. Este plano e estas iniciativas tinham como objetivo ajudar a organização enquanto sistema a ver-se e a desenvolver a consciência de si e de como operava e funcionava, no pressuposto de que à medida que a consciência aumenta o desempenho altera-se porque a consciência é generativa. É a essência do pensamento sistémico e das organizações que aprendem a romper com as molduras de pensamento habituais porque desenvolvem continuamente a capacidade para refletir e examinarem criticamente os seus processos de pensamento e padrões de comportamento, à medida que coletivamente começam a ser capazes de ver o sistema (Senge et al, 1994; Senge, 2006 [1990]; Poole e Van de Ven, 2004).

Em simultâneo, os eventos da gestão quotidiana da empresa e dos negócios estiveram na origem de decisões que, em alguns casos, geravam dissonância entre os valores explicitados e os comportamentos no dia a dia e que passavam mensagens contrárias às pessoas em torno do processo de mudança de cultura. Estes momentos geravam um clima de cautela, tendo como consequência algum cinismo organizacional sobre o propósito da mudança levando a que, com o passar do tempo, a velocidade e a consistência da mudança tivesse refreado. Trata-se de fenómenos normais nos processos de transformação organizacional, sobretudo quando o contexto de pressão e de incerteza aumentam. E não se prende com o grau de compromisso das pessoas, mas tão-somente com a tenacidade dos comportamentos antigos e velhos hábitos que são tão profundos e enraizados que as impedem de estar conscientes destas inconsistências. Quando este fenómeno acontece, a capacidade para as pessoas se sentirem parte do sistema e parte do problema, fica diminuída e rapidamente voltam a culpabilizar os outros, a gestão de topo e o sistema em si.

O trabalho de desenvolvimento de consciência estava a produzir resultados positivos, mas não ainda ao ponto de levar as pessoas a compreender o seu papel na cultura que estavam a tentar transformar. O desafio de desenvolvimento pessoal para a liderança ser capaz de romper com estes padrões antigos era enorme devido à força resultante da combinação dos comportamentos e necessidades humanas que se auto reforçam – o controlo e a conformidade. Se a tensão é visível é porque a empresa e as pessoas estão a mudar e porque esses comportamentos reativos já não estão totalmente alinhados com o novo sistema. É o que Hiernaux designa de desencontro entre a estrutura psíquica e a social, que resulta na progressiva transformação dos mapas mentais e na criação de um novo sistema de perceção e estrutura de sentido a partir de alterações nas condições da experiência (Hiernaux, 2008). Os padrões de comportamento têm raízes na forma como a consciência é

organizada (Anderson, 2008, 2016; Kegan, 2009) e são o resultado de uma socialização em que a hierarquia e modelos de liderança de controlo e de conformidade tinham um papel preponderante na visão do mundo e na forma como se desenhavam as relações com os outros, com o trabalho e com as organizações. Esta visão está profundamente enraizada na consciência individual e coletiva e condiciona a forma como se lidera e se é liderado, razão pela qual não há mudança cultural sustentada sem transformação individual. Assim, nestes processos de transformação de cultura de uma organização é fundamental colocar cada líder dentro do sistema enquanto ator dessa mudança, incluindo a gestão de topo.

A liderança de topo enquanto equipa de gestão também participou no *Assessment* de liderança e recebeu *feedback* individual. Nunca chegou, contudo, a iniciar o trabalho de desenvolvimento vertical (Kegan e Lahey, 2009) de que foram alvo os restantes líderes, acabando por ter um impacto decisivo na eficácia do processo de transformação. Esse facto passou uma mensagem incongruente quanto ao exemplo dado pela gestão na modelação do processo. Na realidade, esta equipa foi a primeira a fazer um trabalho de desenvolvimento em 2011, não tendo, na sua própria opinião, produzido os resultados desejados na totalidade, o que a levou a hesitar em envolver-se novamente num trabalho de desenvolvimento de liderança. Só no segundo semestre de 2016 é que esse passo viria a ser dado. A base da transformação cultural nas organizações dá-se na luta entre o velho e o novo normativo, entre a velha e a nova estrutura. A tensão é elevada não só pelos vários paradoxos da liderança – como a necessidade de controlar e a necessidade de estar dependente da hierarquia; a experimentação de novos comportamentos e práticas de liderança para responder aos novos desafios da liderança ou à perpetuação das práticas tradicionais que resultaram bem até ao momento – como também, em resultado dos jogos e estratégias de poder que os atores desenvolveram entre si, para defender os seus interesses e perpetuar os seus lugares e o seu poder na organização (Crozier e Friedberg, 1977). Persistia uma dissonância entre a visão e os valores preconizados para a cultura desejada e algumas das decisões de gestão ou o que os sistemas de gestão e os de recompensas reconheciam e premiavam. A vertente interna, na linguagem de Wilber (2001), estava ativa, mas precisava de ser alavancada. A empresa, ao contrário de muitas, que iniciam os processos de mudança pela componente de sistemas nunca chegando a enveredar por uma abordagem integral, tinha investido tempo e recursos no componente interior – individual e cultural. O próximo desafio da liderança consistia na mudança efetiva de comportamentos, que consistia nas pessoas se verem como parte ativa do sistema social, atores num processo de mudança e,

finalmente, na componente mais estrutural, dos sistemas e dos processos, tendo como referência o modelo dos quatro quadrantes da mudança, adaptado a partir do modelo do autor.

As organizações são para Schein (2004) uma constelação de poder e de controlo. A ação das pessoas necessita de mecanismos reguladores que assegurem a integração dos seus comportamentos: “Can’t push a revolution from the bottom” (Schein, entrevista em vídeo Ulab, 2016¹¹). Quando se dá e distribui poder àqueles que necessitam de agir, ocorre uma mudança nesse poder e é, por isso, fundamental alinhar a congruência entre o alargamento dos níveis de consciência e o novo sistema normativo e de governação. É de a responsabilidade da liderança aumentar os níveis de congruência entre os vários sistemas por forma a acelerar e aumentar a eficácia dos processos de transformação. A distribuição do poder requer a criação de uma nova estrutura e sistema organizacional que crie a segurança psicológica necessária para que os atores e as equipas no coletivo sintam que é seguro mudar (Schein, 2004, Burke e Noumair, 2015). Em processos de mudança é vital o alinhamento do CEO e restantes membros da equipa de gestão, tal como são fundamentais o desenvolvimento e a evolução destes para novos papéis de liderança, na medida em que dificilmente uma organização como um todo desenvolve níveis de consciência superiores aos dos seus líderes.

¹¹ www.edx.org/course/u-lab-leading-emerging-future-mitx-15-671-1x-0

5.3 Terceiro ciclo de intervenção: Introdução de práticas de liderança adaptativa e de diálogo (fevereiro a dezembro de 2015)

5.3.1 Planeamento

2015 é o ano de consolidação do processo de transformação da cultura de liderança iniciado em 2009 pela empresa. O balanço fora positivo. Os testemunhos recolhidos na empresa e dados ao CEO no encerramento de cada programa revelavam confiança no processo, por parte dos líderes, o reconhecimento e a observação de mudanças de comportamento destes em si próprios e nos outros. Apesar de as mudanças serem reconhecidas e de se sentir uma energia coletiva forte, visível no feedback qualitativo das pessoas e nas diversas iniciativas que floresciam na organização, persistiam várias tensões, ainda que expectáveis em processos de mudança com estas características. Como resultado da avaliação das intervenções e dos resultados da cultura de liderança, várias decisões teriam de ser tomadas para que a modelação de comportamentos por parte dos líderes começasse a acontecer com escala e impacto mais alargados, designadamente: (1) um compromisso assumido e um entendimento partilhado por parte da gestão de topo em torno da cultura de liderança pretendida – quais os princípios e as práticas culturais esperadas e que definissem o tipo de comportamento que devem ter os líderes da empresa e qual o seu papel. O desenho e explicitação da cultura de liderança desejada clarificaria, porque formalizaria perante a organização, se a gestão de topo queria de facto evoluir para uma liderança mais criativa e com isso adaptar-se aos desafios de mudança que o negócio e o contexto lhe colocavam. Na realidade, e de acordo com o modelo de análise, seria este trabalho intrínseco de desenvolvimento da consciência e da agilidade na liderança que estaria depois na base do desenvolvimento de uma nova cultura organizacional (Schein, 2004, McGuire e Rhodes 2009); no desenvolvimento da profundidade dos diálogos e na consequente aprendizagem de nível II, desenho de novos sistemas e, por fim, no nível de desenvolvimento organizacional pretendido; (2) o desenho de uma nova arquitetura de liderança, de pessoas assim como de talento que promovesse os comportamentos da cultura desejada – modelo de competências, sistema de gestão do desempenho, sistema de incentivos, gestão de talentos, alinhados com a cultura de liderança. O sistema de

objetivos não induzia à prática de comportamentos criativos; os líderes não tinham objetivos ou indicadores de desempenho relacionados com pessoas e os objetivos prendiam-se essencialmente com a gestão financeira e de curto prazo; (3) aumentar a colaboração.

O relatório de cultura de liderança fizera sobressair um indicador importante. Os resultados dos pares eram sempre, e sem exceção, os mais baixos quando comparados com os outros avaliadores. Dado que o relatório de cultura de liderança foi gerado¹² no final de 2015, e apesar de a avaliação de liderança LCP ser sempre feita antes de cada líder ingressar no programa de liderança, a intervenção na cultura da empresa e na cultura de liderança já decorria há dois anos, sendo por isso de esperar algumas mudanças na relação e no tipo de interação entre pares. De qualquer forma, e com base noutros indicadores qualitativos, retirados das sessões individuais de *feedback* da partilha de informação e de diálogos nos *workshops* e em reuniões de gestão de projeto, tornava-se prioritário aumentar a eficácia desta relação pela sua importância na colaboração e na qualidade do diálogo, com impacto na aprendizagem coletiva de nível II (Bohm, 1994, 2004 [1996]; Senge *et al*, 2005).

A perceção dos pares era a de que os seus colegas eram menos criativos e mais reativos que a média das respostas dos restantes avaliadores. Na organização, os resultados mostravam que os líderes consideravam os seus pares: “*Arrogant*”, “*Belonging*”, “*Passive*”, “*Perfectionist*”, “*Distant*” e “*Critical*” (percentil superior, logo acima do *benchmark* mundial) e que não lhes reconheciam “*Strategy*”, “*Vision*”, “*Balance*”, “*Caring*”, “*Decision*”, “*Results*” e “*Integrity*” (percentil inferior - igual ou inferior a 25%, abaixo do *benchmark* mundial), como se pode observar na tabela que se segue:

¹² A cultura de liderança da empresa foi medida e aferida em dezembro de 2015 através da criação de um relatório de grupo com os resultados agregados dos 193 perfis individuais dos líderes da empresa. Trata-se de um relatório gerado pelo *Leadership Circle*.

Tabela 18 – Cultura de liderança na relação dos líderes com os seus pares

	Self	Evaluators - 2746	Boss - 110	Boss - 182	Peers - 846	Reports - 919	Other - 689
Pleasing	58%	77%	66%	65%	78%	66%	76%
Arrogant	50%	77%	72%	74%	76%	71%	75%
Belonging	52%	83%	69%	71%	76%	77%	81%
Passive	42%	70%	69%	69%	75%	62%	65%
Perfectionist	52%	83%	65%	68%	74%	74%	85%
Autocratic	55%	73%	67%	70%	74%	65%	71%
Distant	48%	70%	69%	67%	71%	63%	67%
Critical	42%	65%	64%	64%	67%	62%	63%
Ambitious	39%	54%	46%	49%	56%	51%	57%
Composure	43%	36%	41%	36%	29%	35%	53%
Courage	40%	37%	33%	35%	29%	37%	50%
Mentoring	47%	37%	29%	33%	26%	37%	61%
Teamwork	49%	36%	36%	33%	26%	36%	56%
Integrity	47%	32%	35%	32%	25%	33%	51%
Results	41%	32%	28%	29%	25%	31%	54%
Interpersonal	39%	29%	32%	28%	24%	33%	44%
Decisions	34%	33%	32%	27%	24%	35%	53%
Caring	31%	26%	30%	27%	23%	30%	37%
Balance	36%	21%	23%	21%	20%	28%	31%
Vision	40%	30%	25%	22%	20%	34%	54%
Strategy	32%	26%	23%	24%	17%	30%	54%
Complying	47%	79%	71%	72%	79%	70%	75%
Protecting	45%	72%	68%	69%	73%	66%	69%
Controlling	52%	72%	64%	67%	72%	64%	71%
Relating	40%	30%	30%	29%	23%	33%	48%
Being	41%	29%	32%	28%	23%	32%	49%
Achieving	36%	28%	23%	23%	19%	31%	54%
Reactive-Creative Scale	48%	24%	27%	25%	20%	31%	37%
Relationship-Task Balance	29%	37%	20%	21%	25%	33%	43%
Leadership Potential Utilization	41%	25%	23%	22%	19%	31%	39%
Leadership Effectiveness	41%	27%	22%	22%	19%	30%	49%

Fonte: Relatório de grupo LCP, 2015

Uma hipótese para estes resultados seria a de que o *modus operandi* de estilo operacional e reativo, de acordo com o modelo e linguagem LCP, não favoreceria o trabalho em equipa, o que impediria os pares de observar comportamentos de tipo mais criativo nos seus colegas. De qualquer forma, os resultados - hetero-perceção crítica dos pares - vieram sublinhar a tensão já diagnosticada entre a competição e a colaboração na empresa, bem como as

relações e a comunicação de estilo confrontacional¹³ e competitivo¹⁴, presentes na cultura organizacional.

Na sua forma mais elementar, a cultura é um mecanismo de sobrevivência e de sustentabilidade. Ela tem o poder escondido e oculto de devorar as iniciativas estratégicas de mudança (McGuire e Rhodes, 2009). O diagnóstico tinha tornado claro quais as crenças e os comportamentos limitadores e tornado evidente a dinâmica estabelecida entre as pessoas, os diferentes grupos e equipas e entre estes e os diferentes interlocutores-chave na organização. A cultura tinha deixado de ser invisível ao ponto de controlar a organização e impedir as pessoas de fazerem mudanças – os níveis de consciência eram nesta altura maiores, mas a cultura mantinha-se forte e explicava o comportamento organizacional, diariamente. Os diferentes sistemas de gestão de recursos humanos continuavam a promover e a perpetuar os mesmos comportamentos e práticas e a alavancar a cultura na medida em que premiavam ou puniam determinados comportamentos. Um segundo fator estava a ser preponderante no processo de transformação da cultura. Os processos de transformação cultural estão intrinsecamente ligados aos processos de transformação das pessoas e a comissão executiva tinha abraçado o processo de mudança e as respetivas iniciativas com diferentes ritmos e níveis de consciência. Tinha-se tornado visível aquilo que Kets de Vries designa como a interseção profunda entre a personalidade de cada líder, a forma como pensavam e se comportavam e o ambiente que criavam entre si e à sua volta, gerando discrepâncias entre o que diziam e faziam: “(...) o teatro interno de cada um ditava os seus comportamentos e decisões.” (2006: pp. 15 e 16). O CEO permanecia ativo na visão de mudança e a restante equipa de gestão, apesar de nunca se opor, nunca chegou a patrociná-la.

Neste cenário, a principal força propulsora da mudança continuava a estar maioritariamente centrada nos *managers*. Como tal, o desenvolvimento de práticas de liderança adaptativa contribuiria, à partida, para dar aos *managers* as ferramentas e práticas necessárias para estenderem a sua esfera de autoridade, para criarem pressão sobre o sistema e para promoverem a prática do diálogo com pares e induzir multi-perspetivas necessárias à

¹³ Estilo **Confronto** (Agressivo-Defensivo) – as expectativas sobre os comportamentos dos seus membros são que estes se oponham às ideias dos outros, apontem todos os erros e só decidam “*pelo seguro*”.

¹⁴ Estilo **Competitivo** (Agressivo-Defensivo) – as expectativas sobre os comportamentos dos seus membros são que estes se mostrem melhores que os seus pares, “ganhem” a qualquer custo e mantenham uma imagem de superioridade.

procura de soluções para os complexos desafios que a organização tinha em mãos. Era esperado também que a prática de liderança adaptativa ajudasse os *managers* a verem-se como interlocutores-chave e atores do vasto sistema social da empresa, com liberdade para fazerem escolhas e desenvolverem estratégias da ação produtivas.

5.3.2 Práticas de liderança adaptativa e de diálogo

Em 2015, inicia-se um novo ciclo de desenvolvimento organizacional, tendo por base a intervenção em 2013 e 2014 e os desafios de natureza adaptativa que a liderança da empresa tinha em mãos (Heifetz, 2009). Este novo ciclo incidiu sobre a estrutura de gestão e teve como principais objetivos: (1) enraizar na estrutura de gestão as práticas de liderança adaptativa (Heifetz, 2009). Estas práticas ajudam os líderes a lidar com os contextos voláteis, incertos, complexos e ambíguos dos dias de hoje; (2) desenvolver maiores níveis de escuta profunda e de qualidade dos diálogos para continuar a aumentar a capacidade de reflexão e de tomada de consciência individual e coletiva desta estrutura, além da qualidade da relação entre si (Bohm, 1994, 2004 [1996]; Senge *et al*, 2005; Scharmer, 2007); (3) promover o diálogo e a eficácia da relação nas equipas naturais introduzindo práticas colaborativas, de diálogo e de aprendizagem coletiva, na medida em que dada a velocidade da mudança, a estratégia tornara-se cada vez mais orgânica e requeria maiores níveis de participação e de envolvimento por parte das pessoas na organização (Argyris e Schon, 1996).

Estes objetivos foram materializados no desenho e implementação de um *workshop* de dois dias de liderança adaptativa a partir do trabalho de Heifetz (2009) e precedido de um trabalho de reflexão prévio (ver ilustração do programa em anexo na página 59 e 60), seguido de um segundo *workshop* de diálogos em profundidade (ver ilustração do programa em anexo na página 61), inspirado no trabalho de Otto Scharmer (2007) e Scharmer e Kaufer (2013).

Nesse período foram realizadas quatro ações que abrangeram cerca de 30 pessoas e mais uma ação específica para os líderes dos seis negócios da empresa e diretores. No caso desta última, dos seis líderes, três não participaram deixando à organização e ao restante grupo a interpretação dessa decisão. As razões explicitadas para não participarem, num caso relacionou-se com o foco na gestão reativa e com a pressão do contexto; noutro caso, por

questões de exposição, motivação e de falta de confiança em alguns pares e, um último caso, deveu-se à mudança dialética e a visões distintas acerca do processo de transformação. Quanto aos membros das equipas de gestão, muitos tiveram dificuldade em definir esta iniciativa como uma prioridade e outros tiveram receio de se expor perante os seus pares por falta de confiança. A formação pode interferir com o *status quo* e, como tal, é expectável que em algumas circunstâncias surjam focos de resistência na medida em que as pessoas não têm interesse em tornar visíveis e expor os seus problemas e dificuldades. Nestas situações é necessário desestabilizar-se os focos de resistência e criar um campo seguro de exposição e diálogo onde algumas das crenças limitadoras são partilhadas, discutidas e eventualmente testadas por via da modelação de comportamentos que criem segurança psicológica. Neste caso, o negócio e a pressão do dia a dia foram considerados uma prioridade, sendo uma justificação legítima para o menor envolvimento nesta fase. Como resultado, apenas 35 líderes de toda a estrutura de liderança tiveram a oportunidade e optaram por aprender as práticas da liderança adaptativa e a dialogar em profundidade.

Em paralelo, decidiu-se criar um grupo de trabalho multidisciplinar, externo e interno, para desenvolver o “*Leadership Statement*” para a empresa que criasse uma linguagem e um entendimento comum em torno da missão e do papel do líder e quais os princípios e práticas pelos quais se deveria reger. Esta iniciativa viria a dar sentido a todo o trabalho desenvolvido e ser a base para um alinhamento da organização em torno da nova cultura de liderança. O grupo de trabalho iniciou o processo de construção do *Leadership Statement* e, além da colaboração entre os membros do grupo, o *Leadership Statement* foi discutido com todas as equipas de gestão e alguns interlocutores-chave de cada área de negócio e de algumas áreas de suporte – cerca de 40 pessoas –, com a comissão executiva e integrado o *feedback* resultante de todos estes diálogos coletivos. A versão final do *Leadership Statement* resultou de um trabalho coletivo e participado e onde ficaram consagrados a missão, princípios e práticas da liderança da Empresa:

Tabela 19 – Leadership Statement da Empresa¹⁵

Leadership Statement: I develop an ecosystem that empowers people to go beyond			
Leadership Principles:	Leadership Practices:		
Trust and be trustworthy.	I speak truthfully – I do what I say and say what I think & feel	I am brave and follow through in my actions, in good and bad times	I am well-balanced in good and bad times
Growing others starts with yourself. Be a coach!	I ask and give honest and respectful feedback	I develop self-awareness in myself and others and coach them to fulfill their potential	I am an active learner and mentor others to become one
Great teams are better than individuals. Act as a team!	I empower and engage teams around a common purpose	I look for the perfect fit between talent and challenges within my team and in the company	I consider the short and long-term impact of my actions on the whole
Happy people do it better. Create positive environments!	I appreciate and recognize people's achievements	I make work both meaningful and fulfilling	I show respect for the whole person at work and nurture quality relationships

Fonte: documento interno da empresa¹⁶

O objetivo era o de comunicar estas práticas de liderança à organização em 2016, criar um sistema de *feedback* “*upward*”¹⁷ para melhoria contínua das práticas de liderança e introduzir progressivamente estas práticas na cultura, criando uma linguagem universal para toda a organização em torno do que seria esperado dos líderes da empresa.

Ao longo deste ciclo, continuaram-se a fazer os programas de liderança com novos *managers* da empresa ou potenciais managers com impacto na cultura, trabalho esse que

¹⁵ Optou-se por manter a versão inglesa original para evitar alterações de sentido ou interpretações.

¹⁶ As várias versões comentadas pelo grupo de trabalho e equipas de cada negócio estão na posse da DRH da empresa.

¹⁷ “*Upward Feedback*” é um termo inglês para *feedback* dado pelos colaboradores às suas chefias no respeitante às suas práticas de liderança. Tem como objetivo o desenvolvimento dos líderes, de forma personalizada e focada.

continuou a produzir resultados de forma consistente, avaliados pelo sucesso do programa, medido pelas avaliações das pessoas, pelo *feedback* qualitativo dado ao CEO da empresa e pela procura para frequentar o programa.

5.3.3 Observação do processo e iniciativas para implementação das práticas de liderança adaptativa e de diálogo na empresa

O processo de transformação de cultura estava em marcha, mas em 2015 a velocidade diminuiu. No início de 2015 é tomada uma decisão de verticalização dos negócios e é criada uma estrutura com o objetivo de criar foco, empoderamento e maior clareza na responsabilidade por resultados. A empresa reorganiza-se, abandona uma estrutura de organização matricial assente em negócios, ofertas e competências e verticaliza os negócios, num movimento de especialização por mercados e ofertas. Esta decisão tem como objetivo explícito aumentar o foco e o *empoderamento* das equipas. Apesar dessa intenção, a decisão é percebida como *top-down* e vem alterar o modelo de governação anterior¹⁸. O impacto na organização é grande porque abana toda a estrutura de liderança e obriga as novas lideranças de topo a redesenharem o seu papel na organização; a gestão executiva a clarificar o modelo de governação e à constituição e/ou fortalecimento de equipas de gestão por negócio. O poder fica mais distribuído, tratando-se de uma oportunidade para lideranças mais criativas, na aceção de Fritz (1991) e Anderson e Adams (2016).

Neste novo contexto, quatro serviços centrais seriam prestados aos seis negócios entretanto verticalizados – serviços legais, financeiros, de marketing e de recursos humanos. Sobre estes últimos haveria estratégias, políticas e sistemas partilhados para garantir o alinhamento cultural, da marca e da empresa. Contudo, há alguma dissonância em torno do “novo normativo” como resultado de interpretações variadas acerca da decisão de verticalizar a empresa e dos seus significados e razões. A comunicação é considerada incipiente e o novo modelo de governação e os novos papéis de liderança no topo não são totalmente claros para a totalidade da organização. O processo obriga toda a estrutura a

¹⁸ A forma como esta mudança foi percebida pelos líderes será mais detalhada no capítulo 6.2. Estes dados poderão também ser consultados no anexo do mesmo capítulo.

reajustar-se e a organizar-se e começa-se a sentir uma menor disponibilidade para participar nos vários *workshops*. As razões apontadas são várias, desde a falta de tempo, às viagens, à falta de clareza sobre os novos papéis, à falta de congruência e de propósito na mudança pretendida, à falta de confiança em alguns colegas presentes nas turmas de formação e consequente receio de exposição. Foi ainda avançada a hipótese de os *workshops* não serem tão inspiradores e terem menos impacto, mas as avaliações das pessoas que os fizeram não corroboraram esta hipótese e o *feedback* qualitativo continuava a ser positivo. As pessoas presentes nos *workshops* reconheciam a importância e o impacto que tinham. A dificuldade estava em conseguir afastar as pessoas da sua atividade quotidiana e levá-las a confiar que era seguro exporem os seus desafios de liderança adaptativa aos colegas e terem diálogos abertos e verdadeiros:

“Gera desconforto. A adesão requer maturidade!”

“Dá multi-perspetivas e ferramentas, mas acima de tudo legitimou a minha solução para o meu desafio adaptativo.”

“Ontem não estava a perceber, mas hoje tudo encaixou e fez sentido, saio com um plano de ações concreto e vários *buddy's*.”

“O *Peer Coaching* é muito poderoso.”

“Induziu à reflexão desde o “*pre-work*”; foi penoso (...). Dois momentos altos: o “*reframe*” e o “*coaching circle*”.

“Refletimos com a reflexão dos outros; “*reframes*” constantes e o desafio sempre ativo.”

“É desgastante, forte e bom.”

“Precisava deste apoio.”

“Corremos, sinto-me esgotado.”

“Os *coaching circles* são muito violentos, ricos e rápidos, requerem maturidade.”

Fonte: testemunhos dados pelos grupos 2 e 3 ao CEO no final dos 4 dias

No verão desse ano é também decidido acabar com uma área de competências e diluí-la entre os vários negócios. A relevância destes dois eventos e decisões de gestão prende-se essencialmente com dois aspetos – no primeiro caso, a mudança não ter sido explicada à organização à luz do processo de transformação cultural em curso tendo por isso

causado dissonância, além de ter abanado as estruturas de poder e de influência na organização. A segunda decisão gerou uma pressão elevada sobre os negócios e as pessoas na necessidade de serem encontrados novos lugares e papéis na organização, logo estratégias da ação mais centradas no jogo individual que na aprendizagem e desenvolvimento organizacional.

Enquanto sistema vivo e orgânico, uma organização está sempre a evoluir, tal como a cultura organizacional. O princípio da homeostasia dinâmica da teoria dos sistemas (Watson, 1967), de que os sistemas abertos para sobreviverem necessitam de manter um estágio de equilíbrio, dado o influxo constante de energia e de pressão do exterior, relembra-nos que os ciclos de eventos extraordinários a que as organizações estão sujeitas geram uma energia para movimentar o sistema para o nível estável e de equilíbrio anterior. A direção desta energia fornece informação sobre como a organização está realmente a operar e o seu centro de gravidade (Anderson, 2008; Anderson e Adams, 2016). As mudanças estruturais como as descritas produziram efeitos na regulação da empresa e, por isso, tiveram um efeito transformador da organização. No entanto, quando a empresa tem um nível de exposição à mudança elevado e tal constitui um traço da sua cultura, como é o caso desta, é importante lidar com cuidado com os ritmos da mudança e não sujeitar toda a empresa a mudanças constantes porque isso gera fadiga e desequilíbrios, além de resistências tendo, como resultado, a redução do efeito transformador. Para que a experiência perdure no tempo e se transforme em mudança, é fundamental endereçar as respostas à mudança. A generalidade das experiências participativas ao longo da história da mudança nas organizações mostraram o quão difícil é torná-las bem-sucedidas. A mudança mexe com interesses e poderes instalados, mexe com crenças profundas sobre a representação da realidade da empresa, além de alterar a identidade social dos atores. Mudar as estruturas da organização da empresa enquanto intervenção para desenvolver a empresa na procura de maiores níveis de racionalização e de eficiência é uma prática comum que já vem do final dos anos 60 (Sainsaulieu, 1997). Pressupõe, habitualmente, um objetivo de mudança na procura de maiores níveis de desenvolvimento social e organizacional – descentralização, responsabilização e autonomia, especialização e eficiência, clarificação de papéis.

Para haver lugar à transformação efetiva por via da experimentação de novas estruturas, não basta uma decisão executiva, é necessário de acordo com o autor: (1) um programa de mudança com objetivos; (2) hipóteses quanto às transformações sociais esperadas e respetivos indicadores; (3) especialistas internos ou externos que fazem respeitar

as condições da mudança pretendida; (4) resultados do processo faseado reintegrados e devolvidos à organização enquanto método de aprendizagem; (5) reflexão sobre o seu propósito e os seus efeitos no desenvolvimento da empresa. A decisão foi tomada e executada rapidamente e as novas interações decorrentes da nova estrutura modificaram as relações no sistema social, fizeram emergir novos papéis e novos atores e novos arranjos ou grupos de interação na resolução de problemas. A mudança produziu alteração nas anteriores relações humanas e teve também efeitos nas representações de alguns. Todos estes novos arranjos do sistema social têm de ser regulados e governados e, em paralelo, a mudança e o seu propósito têm de ser legitimados e explicados à organização, num trabalho de institucionalização, em paralelo com o de integração (Kanter, 2019), sob pena de não produzirem os resultados ambicionados inicialmente.

A somar ao contexto interno de mudança de estrutura descrito, o contexto de recessão e de contração do mercado português, conjugado com a queda ou desestruturação de grandes empresas de referência no mercado, a redução das margens como resultado da pressão financeira sobre dois grandes projetos, a crise do petróleo a pôr em causa a estratégia de entrada no mercado angolano, a recessão e instabilidade política no mercado moçambicano e o desafio da internacionalização colocavam uma permanente pressão no sistema humano e social da empresa e tornava difícil a entrada de novas premissas ligadas à nova cultura: “o sistema humano determina os resultados do negócio e por isso é preciso cuidar dele!”. O sistema normativo continuava a valorizar a sobrevivência e/ou expansão dos negócios e o sucesso financeiro, enfatizados pela conjuntura. A organização e cada negócio em particular procurava adaptar-se ao mercado e à nova estrutura. Os valores explicitados (Argyris e Schon, 1996) ao nível do discurso mostravam uma preocupação generalizada com o sistema humano e com os custos que lhe estavam associados quando não era devidamente cuidado. Esse efeito era visível sem exceção em todas as áreas de negócio. Os valores praticados mostravam, contudo, a dificuldade em equilibrar a vertente de negócio e a pressão para atingir resultados com a componente humana do sistema.

O processo de construção do *Leadership Statement*¹⁹ tinha gerado uma energia e motivação positiva. Todas as pessoas envolvidas no processo, nos diferentes papéis se

¹⁹ O programa originalmente proposto e o final para os *workshops* para construção do “*leadership statement*” encontram-se disponíveis em anexo na página 62. A primeira versão do “*leadership statement*” construída pelo grupo de trabalho, também disponível em anexo (página 64), foi depois comentada por cada uma das equipas de gestão dos negócios e também pela equipa de gestão da área de serviços partilhados.

sentiram envolvidas e comprometidas com o resultado e entusiasmadas com a possibilidade de vir a ser implementado. Havia urgência em comunicar e envolver toda a organização para manter o *momentum*. A disciplina e velocidade na execução eram chave. A combinação da natural inércia do sistema, a interpretação sobre papéis e responsabilidades e a multiplicidade de outras prioridades atrasaram o processo. 2015 é o ano das oportunidades perdidas no processo de transformação, designadamente: (1) o trabalho de transformação interior e de desenvolvimento da consciência individual e coletiva desacelera e a evolução do sistema operativo individual da liderança não fora suficientemente forte para passar ao nível de equipa e coletivo; (2) a liderança de topo não se transformou com a velocidade necessária e o nível de agilidade de uma organização dificilmente pode ultrapassar o dos seus líderes. A somar a isso, com a exceção do CEO, a restante gestão de topo não assumiu a liderança do processo de transformação da cultura. Também pareciam persistir dúvidas sobre o modelo de governação da empresa; (3) a pressão dos negócios e a crise em alguns mercados poderá ter tido como consequência um retrocesso para uma maior presença de comportamentos de controlo, proteção e conformidade, em algumas áreas; (4) não foram tomadas decisões para alterar os sistemas de gestão de pessoas, donde que os sistemas humanos não mudaram e o sistema normativo (premiação, sanção e punição) não estavam ainda alinhados com a cultura desejada; (5) duas áreas tinham que fazer o turnaround²⁰ do negócio e ambas as equipas estavam em modo de resolução de problemas e não em modo reflexivo, apesar do paradoxo.

A complexidade dos problemas e desafios requer maiores níveis de reflexão e de perspectiva (Argyris e Schon, 1996; Scharmer, 2007; Scharmer e Kaufer, 2013; Heifetz, 2009); (6) algumas equipas de gestão apresentavam no início do trimestre de 2016 sinais de disfuncionalidade e de tensão. Algum deste feedback chegava diretamente até junto da equipa de recursos humanos, outro era dado nos *workshops* à investigadora no papel de facilitadora, razão pela qual não existem dados que os suportem. Contudo, e no caso de uma equipa em particular foi decidido com o respetivo líder de negócio e direção de recursos humanos realizar um conjunto de entrevistas²¹ a todos os membros da equipa de gestão - com o objetivo de compreender com mais profundidade o processo de transformação em

²⁰ “*Turnaround*” do negócio é um termo inglês utilizado na gestão para designar a necessidade de uma empresa ou área de negócio recuperar financeiramente.

²¹ As questões da entrevista encontram-se no anexo a este capítulo na página 65.

curso na área, quais os principais desafios do negócio e da liderança, identificar necessidades específicas junto da equipa de gestão para o seu desenvolvimento, e encontrar pontos de ligação entre o programa de liderança e o processo de transformação da área. O objetivo final era o de serem definidas um conjunto de iniciativas que promovessem a adoção das práticas de liderança em cascata do topo até às bases. O tema da transparência, da confiança e da coesão entre os membros da equipa apareceu em 6 das 7 entrevistas:

“A equipa está mais produtiva e eficaz. Há motivação. A equipa é demasiado política (...); comunicamos uns aos outros, coisas que são previamente decididas entre cada um de nós com a liderança e que acabam por defender os interesses individuais.”

“A mudança cultural está a acontecer e está a ser energizante (...). A coesão e a confiança ao nível da equipa de gestão são tratadas de um para um e não em equipa (...); preocupar-me com o quintal do lado face ao desafio que tenho tira-me foco e é um custo. Cada um tem a sua agenda. A responsabilidade de cada um é enorme. Temos de ter um objetivo mais nobre.”

“O clima é positivo, apesar dos resultados [esta área de negócio necessitava de repensar o seu modelo de negócio e de fazer o turnaround como resultado de alterações profundas no mercado] e há confiança para agir. Precisamos de trabalhar enquanto equipa com mais abertura, transparência e autenticidade.”

“As conversas são mais profundas e tratamos temas críticos, mas ainda estamos a trabalhar nos perímetros e não no todo. Tem a ver com a imersão nos problemas (...) deveríamos trabalhar na transparência e abertura e discutir tudo abertamente.”

“Há descentralização, autonomia e transparência com os números, mas ainda não é assumido abertamente por todos a falta de alinhamento em torno do novo modelo (...) precisamos de trabalhar a abertura e a redução de julgamento.”

“Há mais consciência sobre o papel da equipa e sobre o coletivo, mas ainda existem conflitos, descontentamento, falta de confiança e velocidades diferentes.”

No final, foi apresentado em relatório²² e tratado num *workshop* de desenvolvimento da equipa, assegurado por um dos membros da equipa externa. O trabalho não teve continuidade. A equipa considerou que a partir daí estaria apta a lidar autonomamente com os desafios que tinha em mãos.

5.3.4 Reflexão em torno das conclusões e decisão sobre a o ciclo seguinte

A mudança de uma liderança reativa – “Controlling”, “Protecting” e “Complying” para criativa abanava a identidade de líderes cujo valor sempre decorreu do uso do poder, da autoridade, ou de estarem protegidos, sendo leais, estando em conformidade e sendo dedicados à organização. A verticalização dos negócios e o novo modelo de governação são potenciais aceleradores de um modelo de liderança mais criativo e distribuído na empresa, na medida em que cada negócio passa a ser gerido por um líder e pela sua equipa de gestão que fica responsável pelo desenho da estratégia e pela concretização dos objetivos. Contudo, a contração de alguns mercados internacionais e crises em alguns setores, produziram pressão, tensão e instabilidade na organização. Nestes contextos, os atores têm a liberdade de fazer escolhas que resultam da combinação (1) do contexto que estão a viver, (2) do poder que têm e que decorre do seu papel e competências nesse momento da organização e (3) da dinâmica instalada na equipa (Crozier e Friedberg, 1977). A liderança adaptativa e criativa mexia com o *status quo* e por isso os *managers* precisavam de ver sinais mais claros da organização de que as novas práticas eram o novo normativo da empresa. As duas decisões de gestão são tomadas e implementadas sem que tenha sido estabelecida uma ligação com o processo de transformação cultural. Apesar dos processos de transformação cultural e de mudança nas organizações não serem lineares, eles tornam-se mais eficazes se houver uma interligação e consistência entre as decisões de gestão porque é neles que se torna visível a vontade de reduzir a distância entre os valores explicitados e praticados (Argyris e Schon, 1996). A ausência de clareza em torno do modelo de governação associado às duas decisões de gestão em torna da estrutura ativa o sistema imunitário dos líderes. O sistema imunitário (Kegan e Lahey, 2009) assenta num conjunto de compromissos concorrentes ocultos e/ou

²² Ver em anexo nas páginas 66 e 67.

inconscientes e num conjunto de crenças profundas e molduras mentais acerca da realidade que, de acordo com a racionalidade subjetiva de cada líder, garantem a preservação e a sua sobrevivência na empresa. Nos processos de mudança, os sistemas imunitários individuais estão ativos e jogam em simultâneo com o sistema imunitário coletivo. Em conjunto constituem uma força contrária à mudança muito forte.

A mudança estava a acontecer nos quatro quadrantes do modelo de transformação, mas em níveis diferentes e variáveis quanto à perceção de eficácia. Cada indivíduo individualmente podia escolher adotar e testar novos comportamentos e avaliar a sua eficácia, mas nos níveis da equipa e da organização o resultado nasce da combinação das várias mudanças e forças propulsionadoras nos vários níveis. A mudança requer novas aprendizagens, que por sua vez requerem prática. As novas práticas de liderança requeriam a prática de novos comportamentos e o teste positivo à mudança de algumas das crenças coletivas mais enraizadas na organização. A mudança organizacional colocava pressão para que toda a organização se desenvolvesse para um nível mais elevado de consciência. Se no processo, o sistema sofre um revés no seu sistema operativo, volta rapidamente para o seu estado anterior de equilíbrio e pode dar-se um retrocesso no processo de transformação. O trabalho realizado entre 2009 e 2014 ajudou a organização a ver-se a si própria, a tomar consciência de si e aumentou o sentido de urgência para mudar. A volatilidade e os níveis de pressão no final do ano de 2015 contribuíram para reforçar o sistema coletivo de imunidade à mudança da empresa. Os diálogos que anteriormente tinham trazido ao de cima os aspetos inconscientes da cultura deixaram praticamente de existir, e a organização entra em 2016 com um foco no sistema técnico e de negócio. A tensão entre a gestão dos resultados financeiros e do curto prazo com o longo prazo aumenta, e o foco passa a estar quase exclusivamente no sucesso dos negócios verticais e na sobrevivência da empresa. Apenas uma das áreas da empresa tinha feito uma escolha clara de abraçar o processo de transformação de forma mais ativa mantendo sempre um conjunto de iniciativas de desenvolvimento de líderes, das equipas e da equipa de gestão de forma consistente. Esta área será analisada mais adiante para deteção de eventuais diferentes com as outras áreas da empresa.

Neste ano, a liderança da empresa teve a oportunidade de utilizar as mudanças internas e externas em curso para fazer aprendizagens de nível II, para levar as práticas da

liderança adaptativa e criativa para a gestão da empresa e para a gestão dos negócios, para alinhar, integrar e comunicar as mudanças estruturais com a mudança cultural e de fazer as mudanças necessárias nos sistemas por formar e aumentar a congruência interna do processo de transformação. Essa oportunidade não foi aproveitada, na medida em que tal não era possível, uma vez que a gestão de topo e as lideranças de alguns dos negócios enquanto equipas tinham visões da realidade e da liderança distintas e por isso não tinham abraçado a mudança ou adotado as novas práticas de liderança. O esforço da mudança mantinha-se na estrutura intermédia o que se revelou não ser suficiente. Os temas da cultura e da transformação ainda não eram vistos como estratégicos e para alguns líderes estas matérias enquadravam-se em “*soft skills*” algo importante para o negócio, mas numa linha inferior na lista das prioridades da gestão. Tinha-se tornado evidente que era fundamental mostrar à organização que o sistema humano determina os resultados do negócio e que o exercício de fazer negócio é um exercício de gestão e de liderança pessoal, de equipas e da organização.

5.4. Quarto Ciclo de Intervenção: fragmentação e reavaliação do propósito da mudança (janeiro a outubro de 2016)

5.4.1 Planeamento

Em 2016, a empresa integra mais cerca de 36 *managers* no programa de liderança descrito no 2º ciclo de intervenção e decide comunicar à organização o novo *Leadership Statement*. Os programas de liderança adaptativa e de diálogos profundos descritos no 3º ciclo continuam a não ter adesão e os interlocutores-chave no processo de transformação cultural na empresa decidem congelar o processo para reflexão. Em junho de 2016 tem início uma reflexão em torno da eficácia do processo de transformação cultural na empresa. Era reconhecido pelos diferentes intervenientes – CEO, consultores externos, recursos humanos e atores da mudança – que a empresa havia, no seu processo de transformação cultural de uma empresa agressiva para construtiva, reduzido focos de agressividade, conseguido promover mais comportamentos construtivos nas pessoas e que o tema “pessoas” tinha entrado na agenda da empresa. Por isso, a cultura estaria, à partida, mais humanista²³. Em sede de reunião de projeto e na sequência da apresentação de um documento ao CEO e diretor de recursos humanos para discussão, a avaliação foi a de que o 2º ciclo de intervenção até janeiro de 2015 foi o de maior vitalidade organizacional e de mudanças significativas nos níveis de consciência individual e na agilidade da liderança – quadrantes I e II do modelo de transformação de Wilber (2001). No que diz respeito ao terceiro ciclo, foi designado como um ciclo com algumas oportunidades perdidas - apesar de alguns acontecimentos puderem ter sido eventualmente inevitáveis, como resultado de não haver uma coligação de liderança forte em torno do processo de transformação. A vitalidade do ciclo anterior perdera-se com a ausência de decisão de implementação do *Leadership Statement* em tempo útil e de ausência de decisão de intervenção nos sistemas humanos - sistema de avaliação do desempenho e de recompensas - e na extensão do trabalho de desenvolvimento das equipas a todas as equipas de gestão de todos os negócios, de forma consistente. A somar a estes fatores, os líderes deixaram de estar presentes nos *workshops* onde tinham a

²³ Além dos testemunhos transcritos nos dois ciclos anteriores, ver capítulo 6.2 e respetivos anexos.

oportunidade de refletir e dialogar sobre a cultura, além de aprenderem novas competências e adquirirem novas ferramentas. O negócio voltara a ser a principal prioridade na organização. Deu-se o afastamento de uma das áreas de negócio do processo de mudança e de grande parte das iniciativas respetivas e, por fim, o processo de transformação não teve, após mais uma tentativa, o *envolvimento da gestão* de topo da empresa e dos negócios.

Neste ciclo o investimento no desenvolvimento dos quadrantes I e II tinha decrescido significativamente e havia um risco elevado de aumentar a dissonância na organização ao nível do quadrante III, o da cultura, pela falta de congruência e de sincronia entre o universo do negócio e da gestão operacional e o universo da liderança e do sistema humano. A ausência de clareza sobre o processo de mudança poderia contribuir para gerar cinismo organizacional. O processo de transformação tinha chegado a um impasse, mas tinha-se tornado evidente para todos que era definitivamente urgente envolver os gestores de topo da empresa e dos negócios e de os chamar a refletir sobre o processo e acima de tudo sobre o futuro da transformação cultural e do desenvolvimento organizacional da empresa. Como resultado deste diagnóstico e subsequente validação e confirmação por parte do CEO e diretor de recursos humanos foi apresentada uma recomendação formulada a partir das respetivas quatro dimensões do modelo de análise. Apresentam-se alguns excertos dessas recomendações, a partir do diagnóstico²⁴:

“Criar um diálogo urgente na organização, recentrando a discussão [acerca do processo de transformação cultural] nas lideranças da empresa e fazer um diálogo profundo sobre liderança e transformação de cultura e sobre o que coletivamente se pretende criar (...).”

Fonte: excerto de relatório para a dimensão consciência e agilidade

“CEO inicia um trabalho consistente de comunicação na organização em torno das práticas de liderança, dá uma direção clara e faz o *engagement* da organização, de braço dado com cada líder de negócio, progressivamente,

²⁴ A síntese do relatório encontra-se disponível no anexo deste capítulo na página 68.

ultrapassando a premissa do relativismo e do pluralismo em direção a uma liderança mais integral.”

Fonte: excerto de relatório para a dimensão consciência coletiva por via do diálogo

“Clarificar o modelo de governação e comunicá-lo à organização; redesenhar SAD e incentivos; ambos têm de conduzir à execução das práticas do “*Leadership Statement*”.

Fonte: excerto de relatório para a dimensão sistema

“Os workshops/ práticas de liderança adaptativa devem ser levadas urgentemente para a organização com sinais claros no topo e aplicada aos problemas reais para mostrar que liderança e negócio são uma face da mesma moeda e que a divergência e a multi-perspectiva é incentivada e promovida na organização (endereço com coragem o tema da confiança para reduzir a dissonância) [alguns participantes recusaram-se a participar nos workshops por recearem expor os seus problemas e desafios perante os seus pares]²⁵.”

Fonte: excerto de relatório interno para a dimensão congruência e aprendizagem organizacional

Nesta última dimensão, o CEO não concordou com uma parte do diagnóstico efetuado e que a seguir se transcreve: “(...) o sistema de imunidade à mudança da equipa de gestão de topo está a bloquear a mudança; há provavelmente uma recaída nos comportamentos “*Controlling*” com “*Complying*”. Na sua opinião, e como resultado da

²⁵ Relembra-se que estes *workshops* requeriam uma elevada exposição dos líderes perante os seus pares na partilha dos seus desafios de liderança adaptativa. Metodologicamente, os participantes trabalham nos seus problemas reais de forma colaborativa com recurso a círculos de *coaching* entre pares. Em paralelo aprendem a dialogar em maior profundidade (Heifetz, 2009; Scharmer, 2007).

verticalização dos negócios, era mais importante a transformação e desenvolvimento dos líderes de negócio que propriamente a gestão de topo da empresa.

Com o processo de verticalização dos negócios, as discussões sobre a empresa faziam-se ao nível da gestão de topo e, ao nível dos negócios, entre a gestão de topo com cada líder de negócio e destes com as suas respetivas equipas de gestão. Assim, e uma vez que os líderes de negócio não operavam enquanto uma equipa, iniciou-se um processo de diálogo junto das equipas naturais, *i.e.*, junto da equipa de gestão de topo e de seguida junto de cada líder de negócio com a sua equipa de gestão. O objetivo consistia em ajudar cada equipa, a ver-se a si própria, a ver o sistema como um todo e a cultura que criou, bem como os padrões de comportamento limitadores da mudança, da aprendizagem e do desenvolvimento organizacional (Argyris e Schon, 1996). Foi assim proposto, no âmbito da pesquisa-ação e no âmbito do relatório descrito atrás, desenharem-se e discutirem-se os mapas das estratégias da ação defensivas e improdutivas com cada equipa de gestão dos negócios e com a equipa de gestão de topo. Esta proposta foi aceite, constituindo um sinal positivo, quer por parte da equipa de gestão da empresa, quer pelos líderes dos diferentes negócios, sem exceção. Esta iniciativa de DO abrangeu 4 equipas de gestão dos negócios e a equipa de gestão da empresa, num total de cerca de 51 líderes. A metodologia encontra-se descrita no capítulo 3.

5.4.2 Desenho e discussão dos mapas de ação de cada negócio

O primeiro passo consistiu na construção do mapa da ação da empresa a partir dos modelos das teorias praticadas (Argyris e Schon, 1996). Apresenta-se de seguida o mapa da ação desenhado e apresentado como hipótese à empresa e vários negócios:

Figura 18 – Mapa das estratégias da ação defensivas e improdutivas da empresa

Valores que governam a ação:					
Elevado compromisso para com o cliente	O negócio está primeiro	Se não fizeres os números, “morres”	Baixa confiança nos outros, pares em particular e por vezes gestão	Elevado respeito pela engenharia, racionalidade e lógica	A mudança é fundamental para a sobrevivência e adaptação
Estratégias da ação					
Controlamos a execução das tarefas e estamos maioritariamente focados no mundo operacional	Tratamos e gerimos relações internas e as pessoas de forma transacional e numa perspectiva de utilidade	Jogamos o jogo para corresponder às expetativas, sobreviver e/ou ganhar	Julgamos as intenções dos outros pela negativa	Avaliamos, não acolhemos ou criticamos e depreciamos as perspectivas dos outros e/ou diferentes das nossas	Executamos rapidamente as decisões de mudança e depois resolvemos os problemas de forma reativa
Consequências para a dinâmica de grupo (1ª ordem):					
O grupo está focado em resolver problemas	A equipa não é uma equipa funcional, é um grupo que garante a operação e a execução dos projetos	Os membros do grupo nem sempre partilham vulnerabilidades, mostram-se fortes e competentes e nem sempre pedem ou dão apoio uns aos outros	A interação e relação assenta em pressupostos e os membros do grupo vão perdendo a capacidade para ver a pessoa e a sua integridade	O diálogo assenta na argumentação e na supremacia intelectual e lógica e em descobrir falhas e fraquezas no raciocínio dos outros	A mudança é implementada rapidamente e de forma disciplinada, sem questionar; as pessoas adaptam-se e lutam para serem bem-sucedidas nos novos arranjos
Consequências para a dinâmica de grupo (2ª ordem):					
O grupo pode perder a visão de médio e longo prazo	Fragmentação da equipa e perda de foco em objetivos comuns	Os problemas vão aumentando, escalam para cima ou podem até ser ocultados por receio da consequência, perda de perspectiva ou frustração e dor	Redução da transparência e da verdade e aumento de estratégias defensivas entre os membros do grupo; as conversas são menos frontais e fazem-se mais nos bastidores que no seio da equipa	Diminui a qualidade do diálogo e da decisão	Existem vozes que se calam e as estratégias defensivas aumentam; falso consenso em decisões complexas ou adiamento de decisão, podendo levar a não decisão ou decisão abrupta
Consequências para organização (3ª ordem):					
O “Corporate”, os líderes de negócio, e as equipas de gestão dos negócios não concretizam todo o seu potencial enquanto equipas O “tema pessoas” permanece em 2º plano e não é endereçado de forma estratégica numa ótica de sustentabilidade da empresa		Os papéis podem ficar menos claros, bem como o governance e a esfera de responsabilidade de cada um	As grandes premissas e crenças não são questionadas e os pressupostos nem sempre são testados ou traduzidos em conversas difíceis e corajosas	Aumentam os pré-arranjos, as coalições e a percepção que a organização é política e que é necessário ser-se visível e influente; os três reforçam-se e autoalimentam-se	A pressão e a urgência levam a que seja dado pouco espaço e tempo à reflexão e ao diálogo e a que a mudança do tipo reativo predomine sobre a mudança estratégica, por aspiração ou antecipação
Consequências para na resolução de problemas, tomada de decisão e aprendizagem (4ª ordem):					
A cadeia de comando e complying reforça-se e pode ganhar preponderância em situações de crise ou de turnaround e a decisão torna-se menos participada, reforçando a crença inicial que se não fizeres os números morres.		As equipas reduzem a sua capacidade para aprender e para que haja aprendizagem organizacional	O diálogo coletivo e a divergência de opiniões e de perspectivas não são incentivados limitando a aprendizagem entre áreas e a inovação e desenvolvimento organizacional.	O sistema perde a capacidade para se ver a si próprio, integralmente, diminuindo a sua capacidade para reduzir os “gaps” entre a percepção de si próprio e a realidade	
Consequências na liderança, lealdade, compromisso e eficácia global (5ª ordem):					
Lealdade assente mais em contrato psicológico e menos na identificação e ligação com o propósito e visão da empresa e da área Menor agilidade na liderança e na mudança da cultura de liderança de reativa vs. criativa Ação governada mais por controlo e execução que por uma direção clara e valores		Risco de burnout em contextos de elevada pressão Ligações emocionais menos fortes, com possibilidade de redução do compromisso com a equipa, chefia e organização		Baixa estabilidade e homeostasia, as pessoas nunca sabem o que esperar com a consequente perda de equilíbrios, energia e perspectiva Risco da organização e das equipas poderem estar a lidar com desafios de natureza adaptativa de forma improdutiva e com baixa eficácia	

A investigadora construiu um mapa único com o retrato dos comportamentos defensivos e improdutivos na empresa, baseado na observação, interação e intervenção nos

últimos anos. O objetivo era o de descrever e tornar visíveis os comportamentos de nível I - modelo de um sistema de aprendizagem limitado - que inibiam a aprendizagem de nível II e que mostravam de que forma a interação do grupo poderia produzir consequências não previstas e ineficazes. Na pesquisa-ação, a investigadora intervém no sistema e, por isso, procura não só descrever a realidade e o sistema, mas também mudá-la, criando oportunidades para ajudar o sistema a ver-se e a refletir sobre si próprio e, dessa forma, aprender a mudá-lo em maior sintonia e congruência com os valores explicitados e a cultura desejada. Os mapas descrevem os padrões de comportamentos observados pela investigadora e que são apresentados como hipóteses de estratégias da ação (valores praticados) e dos valores que governam esses comportamentos/ação. A investigadora descreve ainda as consequências desses comportamentos em termos de dinâmica de equipa direta (1ª ordem) e mais vasta (2ª ordem), no comportamento organizacional (organização), na resolução de problemas, tomada de decisão e aprendizagem coletivas (4ª ordem) e para a liderança, lealdade, compromisso e eficácia global (5ª ordem). As hipóteses dos comportamentos de nível 4 e 5 são inferidas e depois sujeitas a teste no diálogo coletivo. Os mapas da ação tornam também visíveis as disfunções organizacionais e as relações improdutivas que regulam o sistema social.

O passo seguinte – a intervenção – foi desenhado tendo por base a prática aplicada por Argyris *et al* (1987) e Argyris e Schon (1996) que visava ajudar a organização a movimentar-se de um sistema de aprendizagem de nível I para um sistema de aprendizagem de nível II. A versão inicial do mapa foi apresentada a cada um dos líderes de negócio e às respetivas equipas de gestão que, depois de discutida, confirmada e desconfirmada gerou uma nova versão ajustada e específica de cada equipa (ver versões finais em anexo). O conjunto dos mapas forneceu um retrato mais próximo da realidade da empresa como um todo e de cada unidade de negócio em particular. Decorreram cinco reuniões de cerca de três horas cada. Tratou-se de um processo de *feedback*, discussão, teste e validação coletivos aos mapas da ação individual e coletiva realizado com cada líder e a sua respetiva equipa de gestão, em grupo. Dos *feedbacks* aos mapas foram documentados e analisados, por unidade de negócio. O teste aos mapas assentou num guião com perguntas semiestruturadas desenvolvido a partir da teoria (Argyris e Schon, 1996) e já apresentadas na metodologia:

1. O que confirmam e não confirmam nos mapas?
2. Que outros valores guiam a ação?

3. Que outras estratégias da ação observam e que não estão aqui descritas?
4. Que outras consequências identificam, para além destas, na dinâmica do grupo e na organização como um todo?

A título de exemplo, foram apresentados às cinco equipas, como hipótese de estratégias da ação, um conjunto de comportamentos-chave considerados improdutivos. Este é um exemplo de uma das hipóteses apresentadas para validação pelas equipas:

“Executamos rapidamente as decisões de mudança e depois resolvemos os problemas de forma reativa”.

As 5 equipas confirmaram ou desconfirmaram este comportamento, comentando-o:

Equipa 1: “Não executamos rapidamente e sim resolvermos de forma reativa.”

Equipa 2: “Resulta do primeiro comportamento (“Controlamos a execução das tarefas e estamos maioritariamente focados no mundo operacional”) e torna a mudança menos estratégica; a mudança nem sempre é antecipada ou planeada, ela é reativa.”

Equipa 3: “Tem muito a ver com a organização e a falta de comunicação. Há potencial não concretizado que me deixa muito frustrado(a); houve muita experimentação, tivemos de criar um caminho novo, e o operacional pode afogar-nos e torna-nos reativos; continua a faltar-nos um propósito e um caminho; o projeto X é um peso enorme, não é fácil.”

Equipa 4: “Ponderamos as mudanças mas sem que tenham ainda a velocidade desejável; a mudança é focada e sustentável; está presente na equipa de gestão que pensa na diferenciação e em se reinventar, mas não vejo em toda a estrutura a mesma preocupação; fizemos no mínimo o necessário para nos tornarmos mais ágeis, flexíveis e nos adaptarmos; a restante estrutura se calhar não acorda todos os dias a pensar no que tem de aprender.”

Equipa 5: “Já não somos assim tão reativos, temos um plano na maior parte das vezes; temos planos, mas nem sempre avaliamos todos as questões e os impactos e depois isso tem consequências na eficiência ou eficácia na implementação.”

No seu todo, a discussão exaustiva dos mapas da ação constituiu mais uma oportunidade de desenvolvimento da consciência individual e coletiva no âmbito da pesquisa-ação e possibilitou retratar e discutir e, por essa via, tornar visíveis os comportamentos que, quando combinados na organização, limitam a mudança, a aprendizagem e o desenvolvimento organizacional. No final desta intervenção, a investigadora transcreveu todos os comentários proferidos pelos intervenientes e produziu a nova versão dos mapas que remeteu para a equipa toda com a indicação de três pontos críticos por equipa na eventualidade da equipa lhes querer prestar atenção.

Os cinco mapas encontram-se em anexo (página 69), bem como todas as anotações e comentários.

5.4.3 Reavaliação do propósito da mudança e do processo de transformação

Para Crozier e Friedberg (1977), sobreavaliamos a racionalidade do funcionamento das organizações. O homem guarda sempre, e no limite, um mínimo de liberdade que poderá escolher tendo em conta os seus constrangimentos e até mesmo num quadro desigual de poder. Todos os atores desenvolvem estratégias de ação, negociam e exercem o poder que têm e que resulta da autonomia que têm no trabalho, das tradições técnicas e sociais da sua profissão, da probabilidade de serem substituídos, das coligações que fazem com os colegas ou das alianças que desfazem. Por último, da sua capacidade para lidar com as tensões psicológicas que resultam do risco de conflito na organização e das incertezas do meio (Sainsaulieu, 1997). Os atores são agentes autónomos capazes de calcular e de manipular que se adaptam em função das circunstâncias e das oportunidades que lhes são oferecidas num quadro de constrangimentos que é o seu. A observação dos atores mostra que a ação resulta das oportunidades que eles distinguem numa dada situação e das capacidades que têm para lidar com elas. Os comportamentos humanos são por estas razões sempre

contingenciais, donde que a ação humana nunca é previsível e uma organização é sempre o resultado combinado de relações de poder, de cálculos e de jogos. Não é por isso um espaço transparente. O resultado da ação coletiva é por vezes indeterminado, e arbitrário, com consequências não previstas e nem sempre positivo. Não existem assim sistemas sociais inteiramente regulados ou controlados. As organizações são conjuntos humanos complexos que resultam da multiplicidade das racionalidades de indivíduos e de grupos e das relações humanas resultantes de lógicas da ação individual e coletiva, presentes nas relações de trabalho. Os mapas das estratégias da ação improdutivas ou defensivas visam tornar visíveis as disfunções criadas no âmbito de um sistema social como resultado da ação coletiva não orquestrada pelos atores que enquanto conjunto humano com fins produtivos criam circuitos de relações ocultas e repetitivas que acabam por constituir ação coletiva organizada, ter força normativa e regular o sistema social. O papel da investigadora foi o de tornar os membros do sistema social mais conscientes da natureza dessas relações e, em simultâneo utilizar essas intervenções em grupo como observação e dados da pesquisa. Este tipo de relações resultam de disfunções indefinidamente reproduzidas que se não forem tornadas visíveis a toda a estrutura podem impedir o desenvolvimento social da empresa. A gestão de um sistema complexo deve em primeiro lugar tomar consciência destas disfunções se quiser implementar mudanças na organização. (Sainsaulieu, 1997). De acordo com Argyris e Schon 1996, cabe ao investigador(a) descobrir e compreender nestes processos:

- a) Até que ponto o grupo utiliza argumentação defensiva quando confrontado com questões ameaçadoras ou embaraçosas.
- b) O grau com que o grupo desencoraja a reflexão sobre a sua ação e o seu comportamento, evidenciando discrepâncias, sem que o grupo dê conta disso.
- c) As rotinas defensivas que perpetuam na organização e que inibem a aprendizagem de nível II, mesmo sabendo que o grupo gostaria de não as ter.
- d) Até que ponto as teorias praticadas são consistentes com o modelo I de aprendizagem e os desenhos da ação que o grupo tem na cabeça (molduras mentais e valores) limitam a sua capacidade para estarem conscientes das discrepâncias entre os valores explicitados e as suas ações e práticas.

De seguida, apresentam-se as observações resultantes da facilitação deste processo junto das 5 equipas:

- a) Até que ponto o grupo utiliza argumentação defensiva quando confrontado com questões ameaçadoras ou embaraçosas:

Todos os gestores de topo da empresa e dos negócios e as suas respetivas equipas convidadas a participar na investigação aceitaram fazer parte da pesquisa o que é revelador do grau de abertura e de interesse no processo de reflexão. Uma segunda observação prende-se com o nível elevado de confiança, transparência e de exposição dos membros do grupo entre si, para com a sua hierarquia e para com a investigadora. Os diálogos foram construtivos e os grupos não exibiram comportamentos de defesa ou de inibição de aprendizagem. Os membros do grupo revelaram níveis de consciência sobre si próprios e sobre o sistema social diferentes entre si, mas muitas das vezes foram capazes de construir sobre as premissas e perspetivas uns dos outros. As discussões serviram também para observar a evolução positiva na capacidade de diálogo dos grupos desde o início das intervenções.

Ilustra-se um exemplo com os comentários da gestão de topo da empresa feitos à descrição de uma consequência de uma estratégia da ação relacionada com a execução rápida de decisões de mudança e a consequente resolução reativa de problemas:

“Existem vozes que se calam e as estratégias defensivas aumentam; falso consenso em decisões complexas ou adiamento de decisão, podendo levar a não decisão ou decisão abrupta [consequência de 2ª ordem].”

Comentários:

“Normalmente as vozes não se calam, mas pode haver falso consenso o que acaba por ter consequências na implementação.”

“Há uma preocupação em chegar ao consenso e o processo está um pouco melhor, apesar de ainda não sermos totalmente eficazes.”

“Ainda podemos ter desconfianças sobre as motivações e os objetivos e resultados que cada um quer atingir.”

“As decisões podem depois não ter o nível de detalhe necessário o que depois dá azo a interpretações.”

“Não haver um objetivo comum interfere na eficácia da decisão e na eficiência do processo.”

“A persona, os papéis de cada um e o modelo de governação colidem e interferem na qualidade e eficácia do processo de tomada de decisão.”

- b) O grau com que o grupo desencoraja a reflexão sobre a sua ação e o seu comportamento, evidenciando discrepâncias, sem que o grupo dê conta disso:

Os mapas da ação mostram as teorias praticadas (Argyris e Schon, 1996). O facto de as pessoas terem sido capazes de reconhecer os seus comportamentos e práticas, muitas das quais inconscientes, revela uma evolução do seu nível de consciência. Como se poderá confirmar nos comentários transcritos na íntegra e disponibilizados em anexo, não foram encontradas evidências deste efeito. Pelo contrário, os grupos foram na generalidade transparentes na discussão como se pode verificar no próximo exemplo:

“Tratamos e gerimos relações internas e as pessoas de forma transaccional e numa perspetiva de utilidade.” [estratégia da ação inicial apresentada no mapa]

“Estamos aqui para fazer negócio. O que não significa que não estejamos a cuidar das pessoas e a geri-las. Queremos ter pessoas motivadas e felizes, se possível, mas todos estamos aqui enquanto formos úteis à organização.” [comentário]

“Tomamos decisões de GRH que têm como fim último os interesses do negócio.” [nova versão da estratégia da ação]

Tornadas explícitas e acordadas as estratégias da ação e as respetivas consequências, que determinarão a aprendizagem de nível II, estará na base da vontade dos grupos para

agirem sobre os comportamentos defensivos ainda em curso e, por essa via, reduzir a distância entre o que dizem e o que fazem.

- c) As rotinas defensivas que perpetuam na organização e que inibem a aprendizagem de nível II, mesmo sabendo que o grupo gostaria de não as ter:

A discussão mostrou que as equipas foram capazes de alterar algumas estratégias da ação. A mais reconhecida por todos, prendeu-se com o tema da interação e das relações e comunicação com outros. Na generalidade dos grupos era evidente a maior qualidade do diálogo e a redução da crítica, ainda que o estilo “*Arrogant*” (modelo LCP, detalhado na metodologia) ainda se tivesse feito notar:

“Achamos que há uma segunda intenção... que traz água no bico; achamos que existem duas intenções; é mais uma posição defensiva que outra coisa.”

“Existe, mas não é o padrão ou a norma.”

“(...) e fora do clã concorreremos.”

“O grau de confiança nos pares é total; está escrito de forma agressiva; deriva da elevada competição, objetivos conflitantes e eventualmente da falta de comunicação; é relevante, se virmos numa perspetiva inter-áreas e inter-equipas.”

“Somos exigentes com as perspetivas dos outros, esperamos que acrescentem valor e que tragam novas ideias. Utilizamos o humor e a ironia. Ouvimos pouco, criticamos e procuramos que encaixem na nossa lente; mas não há muitas frustrações. Estamos melhor, julgamos menos e ouvimos mais, mas podemos melhorar muito porque o natural está lá. Estes comportamentos estão a esbater-se nas novas gerações.”

Existe um padrão de comportamento improdutivo que é comum às 5 equipas e à empresa – existe um elevado compromisso com a entrega/execução e que concentra a

energia coletiva em comportamentos mais reativos que proativos, com elevados custos de eficiência ou até de eficácia global:

” Ainda não pensamos muito no futuro; estamos focados a resolver os problemas do cliente e não olhamos a meios para o conseguir.”

“Reconhecemos o valor [do cliente], mas ele não é universal ou extensível a todas as equipas; a empresa e a performance económica está 1º; é um valor que foi crescendo, mas ainda podemos esquecer-nos dos clientes ou de sermos empáticos com eles e compreendermos o seu ponto de vista. Quando as coisas se complicam, podemos adotar comportamentos do tipo da coluna 4²⁶ e 5²⁷ junto dos clientes.”

“Despendemos uma grande parte do nosso tempo em temas de desenvolvimento ou a pensar no futuro; mas é verdade que não estamos a conseguir antecipar algumas coisas e temos mais comportamentos de reação que de prevenção.”

“Antecipamos pouco e temos dificuldade em identificar padrões nos problemas.”

Os comportamentos competitivos são governados por um valor muito forte na cultura, associado à necessidade de vencer, de ganhar e de apresentar resultados e fazer os números. As áreas sujeitas a níveis de pressão e de instabilidade pareceram evidenciar uma maior dificuldade em abandonar comportamentos e práticas defensivas e reativos:

“As pessoas começam a estar mais à-vontade com o poder falhar. Estamos a dar mais espaço para inovar. Dá-se mais tempo.”

²⁶ “Julgamos as intenções dos outros pela negativa.”

²⁷ “Avaliamos, não acolhemos ou criticamos e depreciamos as perspetivas dos outros e/ou diferentes das nossas.”

“Omitem, mas não ocultam. São otimistas, acreditam que se vai resolver; a dada altura no projeto as vozes eram as de que não se podia falhar, não se podia dizer certas coisas, que era político, que tinha de correr bem. Fugia-se do problema para não se ser sugado por ele; douramos a pílula, dizemos para não se preocuparem que eu resolvo e resolvo sozinho para não tornar visível. O saber ajudar também é importante. Quem está próximo do problema é que tem de o resolver. Temos medo das consequências de pedir ajuda.”

“OK, mas melhorou muito.” [comentário a: “Os membros do grupo nem sempre partilham vulnerabilidades, mostram-se fortes e competentes e nem sempre pedem ou dão apoio uns aos outros.”]

“Primeiramente para ganhar, senão sobreviver” [comentário a: “Jogamos o jogo para corresponder às expetativas, sobreviver e/ou ganhar.”]

“A morte pode ser lenta, mas a frase é verdadeira” [comentário a “Se não entregares resultados, morres.”]

“Não é inteiramente verdade porque existem muitas pessoas na organização que não foram bem-sucedidas e que têm um lugar. Há de facto uma grande pressão para resultados, mas olhamos também cada vez mais para o perfil e o talento de forma mais alargada. Preocupa-me muito mais o facto de as pessoas saberem que se fizerem os números vivem e que isso poderá ser suficiente.”

Pareceu haver uma alteração num dos valores que governam a ação e que é condição para que os novos comportamentos se tornem com o tempo o padrão e fiquem progressivamente imbuídos na cultura. O negócio ainda está primeiro, mas a gestão das pessoas passou a entrar na agenda da liderança da generalidade das equipas de gestão com preocupações em matéria de sustentabilidade humana:

“As pessoas não são um fim, são um meio. O modelo de negócio atual não permite que seja de outra forma.”

Todos os grupos, sem exceção, foram capazes de refletir sobre a forma como gerem processos de mudança e se adaptam à mudança. Conseguiram ver na sua maioria as estratégias positivas que desenvolveram e as improdutivas que ainda perpetuam.

- d) Até que ponto as teorias praticadas são consistentes com o modelo I de aprendizagem e os desenhos da ação que o grupo tem interiorizados (molduras mentais e valores) limitam a sua capacidade para estarem conscientes das discrepâncias entre os valores explicitados e as suas ações e práticas.

A empresa é confrontada com reajustamentos constantes entre as exigências do contexto e mercado e constrangimentos económicos, tecnológicos, organizacionais que os atores têm de interpretar permanentemente e que resultam num sistema complexo de ação individual e coletiva difícil de ver. O sistema parece ter ganho consciência de si nos pontos referidos anteriormente e observaram-se, inclusivamente, alterações em alguns dos valores que governam a ação o que constitui um critério para haver lugar à transformação efetiva. O que o coletivo parece não estar ainda a conseguir ver e que poderá estar a inibir a sua capacidade para aprender, prende-se com algumas inconsistências nos valores mais fortes e mais imbuídos na cultura, diagnosticados desde cedo no processo de transformação. O primeiro prende-se com o valor do elevado compromisso para com a entrega de projetos aos clientes – o sistema está montado para produzir resultados financeiros. Os projetos têm de libertar margens e os recursos têm de ser rentabilizados. A cultura é por vezes defensiva na gestão dos clientes e dos projetos ao invés de *customer centric*. Os consultores tornam-se operacionais e executantes e podem perder de vista o grau de satisfação do cliente e diminuir a capacidade para antecipar problemas que, quando complexos, podem gerar percas de valor elevadas para a empresa e comprometer no final a eficiência financeira. Nem todos os grupos parecem estar totalmente conscientes deste paradoxo.

O segundo valor – “Se não entregares resultados, morres” – está associado ao valor do sucesso, da ambição, a necessidade de vencer e de crescer são muito fortes na cultura. Ele produziu no passado sucesso e crescimento, além de competição interna, julgamento e agressividade e arrogância como estratégias defensivas e ofensivas que estão agora mais

dirimidas. Persistem, contudo, incongruências no significado deste valor sendo que o sistema e cada área em particular parecem ter encontrado várias formas de o interpretar. Nem sempre houve no passado clareza e direção em torno das prioridades, opções estratégicas ou critérios para a tomada de decisão, o que induz a probabilidade de os grupos nas áreas terem desenvolvido estratégias da ação próprias – defensivas ou ofensivas de nível I, e contrárias à aprendizagem e desenvolvimento organizacional.

Como resultado destas intervenções, foi decidido dar lugar a uma discussão interna com a direção de RH e CEO, além da possibilidade de os temas voltarem a ser discutidos com cada líder de negócio e as suas equipas, em particular. Apenas um líder de negócio solicitou que o resultado da conversa servisse de tema para a intervenção seguinte de desenvolvimento da equipa e nenhuma das áreas respondeu ao envio da nova versão do mapa e das conclusões gerais, apesar da vontade de participar nesta reflexão.

5.4.4 Reflexão em torno da reavaliação do processo de mudança e de transformação da cultura

Para Wilber (2001) têm de acontecer avanços tecnológicos profundos ou pressão dos meios de produção sobre as forças de produção para haver pressão sobre o desenvolvimento da consciência humana que conduzam necessariamente a processos de mudança e de transformação. Trata-se de um procedimento progressivo e em cada estágio de desenvolvimento há um decréscimo de egocentrismo e um aumento da capacidade para ter mais perspetivas em consideração. A intervenção neste 4º ciclo e o processo de discussão dos mapas, em particular, permitiu observar níveis de consciência individual e coletiva e de diálogo elevados, além de várias mudanças nas estratégias da ação, como resultado de alterações de algumas molduras mentais e valores. Dos seis valores, as equipas evidenciaram progressos vários no desenvolvimento da consciência coletiva em torno de quatro referenciados e analisados nos mapas:

- “O negócio está primeiro que as pessoas”
- “Baixa confiança nos outros”
- “Elevado respeito pela engenharia, racionalidade e lógica”
- A mudança é fundamental para a sobrevivência e adaptação”

É quando se produzem alterações nos sistemas simbólicos de representação e nos valores que governam a ação que começa a haver lugar para a transformação efetiva. Sobre os outros dois valores: “Elevado compromisso com os projetos no cliente” e “Se não fizeres os números morres”, muito fortes na cultura da empresa e dos negócios observaram-se, como já foi referido, alguns paradoxos. Houve sempre uma barreira difícil de ultrapassar nas sucessivas intervenções até aos dias de hoje – desafiar e testar a premissa profunda de que existe um sistema humano e um sistema de negócio e que ambos são partes de um sistema. O sistema humano é reconhecido e sentido por todos como um sistema crítico, mas ele tem invariavelmente uma posição secundária e funcional e instrumental face aos objetivos do negócio.

Por outro lado, a mudança cultural, enquanto processo de DO requer um elevado compromisso e tempo do CEO e a criação de uma coligação de liderança e de gestão, incluindo os líderes dos negócios. Caso contrário, os compromissos concorrentes ocultos dos atores sociais podem rapidamente ter a força necessária para produzirem inação e perpetuar o *status quo*, seja através de estratégias ofensivas desenhadas para satisfazer as suas exigências e constrangerem os outros membros da organização, ou de estratégias defensivas para protegerem e preservarem a sua margem de liberdade e de atuação (Crozier e Friedberg, 1977). O processo de transformação cultural da empresa foi e continua a ser uma visão do CEO da empresa, não construída de forma partilhada com os outros líderes da empresa. Cada líder, consciente da importância do sistema humano para o seu negócio, interpreta-o e lidera-o nas suas respetivas áreas de negócio sem que a empresa pareça conseguir encontrar mecanismos reguladores e de alinhamento entre si.

A investigação ao longo do tempo mostra, como já foi referido, que o DO é percecionado como tendo efeitos positivos na organização quando (1) existe confiança nos executivos de topo; (2) existe um envolvimento das pessoas no processo de tomada de decisão e (3) existe uma predisposição positiva em relação à mudança por parte dos líderes. O DO resulta da criação de organizações que aprendem a utilizar e a gerir estas tensões e os paradoxos organizacionais para gerar múltiplas e variadas interpretações e perspetivas, a partir daí e como resultado de um diálogo coletivo, produzir sínteses (Van de Ven e Poole, 1995) que permitam à empresa responder mais agilmente aos seus desafios de negócio. Por esta razão, o sistema humano e técnico ou de negócio são um só sistema interdependente e permanentemente permeável aos efeitos do contexto e ambiente externo. Para haver DO, as

competências comportamentais e a liderança não podem ser tratadas como “*soft*”, elas são na realidade críticas e um dos motores para o sucesso organizacional (Joiner e Josephs, 2007; McGuire e Rhodes, 2009; Anderson, 2008; Anderson e Adams, 2016).

A importância atribuída ao sistema humano e à cultura de empresa e à de liderança em particular é tanto maior quanto o sentido de urgência resultante da pressão colocada ou pelos membros das equipas ou por indicadores de negócio e de gestão de pessoas que criem urgência sobre a necessidade de mudar. 65% da população total da empresa tem hoje entre 24 e 36 anos e procura ambientes organizacionais onde o seu potencial e talento possa florescer, ambientes mais colaborativos e inovadores, lideranças mais humanas e uma liderança mais distribuída e com mais *empoderamento*. Os gestores da empresa sabem que para gerir e reter este talento têm de manter e cuidar da vitalidade da empresa para a manter atrativa e competitiva ao talento nacional e internacional. Para isso, a empresa terá de rapidamente encontrar formas de incentivar e recompensar os comportamentos que pretendem induzir na organização e criar as alavancas necessárias para, de forma mais definitiva, passar mensagens claras às pessoas e fortalecer o ADN da empresa, criando uma cultura e identidade de empresa. A emergência de um novo modelo social para a empresa vem responder às alterações na mentalidade ao nível da gestão participativa, de modelos de liderança mais distribuída e da democratização do talento para que a organização seja capaz de, mais rapidamente, responder aos desafios de um contexto cada vez mais imprevisível e de mudança. (Cook-Greuter, 2002; Rook e Torbert, 2005; Joiner e Josephs, 2007; McGuire e Rhodes, 2009). O impacto da mudança e a gestão dos efeitos da complexidade que lhe está associada é cada vez mais difuso e atinge maiores camadas da organização.

A transformação tem de ser liderada e gerida, não basta esperar que resulte de um processo de influência e de integração de várias perspetivas, sob pena de a organização poder cair num relativismo cultural. A dada altura a organização necessita de avançar e começar a integrar a pluralidade de visões e sistemas dos vários gestores de topo e dos líderes de negócio e avançar do pluralismo (diferentes verdades resultantes de diferentes esquemas mentais e molduras conceptuais) para o integralismo na aceção de Wilber (2001), e para uma perspetiva de sistema de acordo com os níveis de existência da espiral dinâmica:

Tabela 20 – Comparação entre as várias teorias e estádios de desenvolvimento individual, organizacional e das sociedades

Moral Development Kohlberg	Maslow Needs	"Spiral Dynamics" Levels of Existence	Wilber Stages of Development	Lalloux Organizational Levels	Joiner & Josephs Agility Levels	Kegan Stages of Development
Post - Conventional	Self Transcendence	Indigo	Unitive-self			
		Turquoise - synthesis	Holistic-self		Synergist	5/6
	Self actualization	Yellow - systems	Integral Self	Teal	Co-creator	5 Self Transforming mind
		Green – people (10%)	Sensitive -self	Pluralist Green	Catalyst	4/5
Conventional	Self- Esteem	Orange – sucess (20%)	Rational self	Achievement Orange	Achiever	4 Self Authoring mind
					Expert	3/4
	Belonging	Blue – order (40%)	Rule/role self	Conformist Amber	Conformer	3 Socialized mind
Pre- Conventional	Safety	Red – power (20%)	Power Self	Impulsive Red	Operator	2 Imperial
		Purple – security (10%)	Magic/Animistic Self	Magic Magenta	Enthusiast	1 Impulsive
		Beige	Instinctive Self	Reactive Infrared		

Esse integralismo assenta numa visão, direção e valores claros e vem ultrapassar o pluralismo relativista e a tirania do consenso resultante de valores do estágio de desenvolvimento verde e que levam muitas vezes à não decisão. Um estágio de desenvolvimento de tipo mais integral requer, necessariamente, maiores níveis de agilidade na liderança que possibilitam aos líderes gerir com maior eficácia contextos de elevada complexidade e em que as condições variam rapidamente. Empresas de serviços profissionais com estas características, e de acordo com a investigação, encontram-se maioritariamente, no nível laranja/*Achiever* com paradigmas de gestão orientados para produzir resultados (Joiner e Josephs, 2007). A organização estava, no início do processo de transformação cultural, e medido no LCP, no nível 3/4²⁸ de acordo com os níveis de

²⁸ A mente socializada (3): É "dependente de outros", define-se pelas expectativas dos outros, e é moldada por outras "escolas de pensamento" o que influencia a forma de interação; procura uma autoridade externa e adaptar-se a um dado sistema social.

A mente autora (4): é capaz de recuar o suficiente no ambiente social para gerar o seu próprio "tribunal", tem a sua própria autoridade pessoal que lhe permite fazer escolhas face a um ambiente externo; o ser é moldado pelo seu próprio sistema de crenças/valores/ideologia e código pessoal.

desenvolvimento mental do Kegan, ainda que com uma predominância no nível 3. Tratando-se a organização de um sistema orgânico, coexistem, tal como numa sociedade, níveis de agilidade de tipo conformista e catalisador como resultado da ação da liderança. Com os vários programas e iniciativas de desenvolvimento e mudanças, entretanto levadas a cabo junto dos líderes, os níveis de consciência foram sendo desenvolvidos e esses exemplos levados para algumas equipas, incluindo algumas equipas de gestão. A dada altura, os níveis vermelhos, agressivos e puramente operacionais desaparecem da organização – são convidados a sair ou a transformarem-se, e passaram a coexistir na organização mentes socializadas de nível 3 (líderes que definem a sua identidade pelas expectativas dos outros e procuram uma autoridade externa logo adaptar-se) com mentes autoras e independentes de nível 4 (líderes que têm o seu próprio sistema de crenças e valores o que lhes permite fazer escolhas face a um ambiente externo); ambientes que premiavam e procuravam o sucesso laranja com ambientes que premiavam a ordem azul. Novos valores e comportamentos de nível 4/5, que preconizavam a importância da qualidade das relações, foram, entretanto, veiculados nos programas de liderança da empresa e estes conviviam com os valores da ambição e do sucesso laranja e da conformidade azul, imbuídos na cultura. A agilidade na liderança está correlacionada com o desenvolvimento pessoal na vida adulta. Cada evolução no sistema operativo (cognitivo, emocional e comportamental) vem aumentar a capacidade para lidar com maior eficácia e agilidade com a complexidade do contexto.

Os níveis de desenvolvimento anteriores têm dificuldade em ver e entender os níveis seguintes a não ser que as pressões sobre o contexto exterior e ambiente interior lhes coloquem problemas para os quais o atual nível de consciência não consegue dar resposta e por essa via desperte a possibilidade para considerar outras perspetivas e testar alguns pressupostos (Wilber, 2001). A empresa encontrava-se nesse patamar e a análise das estratégias da ação e a ilustração do poder informal representado nessas estratégias contribuíram para ajudar a tornar visível o sistema social e estas dinâmicas e para promover o diálogo entre atores críticos no sistema para que a tomada de consciência coletiva ajudasse o sistema a desenvolver-se. Toda a multiplicidade de fatores que intervêm na ação da liderança e gestão, desde os fatores externos fora do controlo da organização até aos jogos entre os atores do sistema, limitam a racionalidade da ação da liderança. Mas todos os níveis da organização têm acesso ao poder da ação. Será de a responsabilidade dos líderes da empresa regulá-lo e integrá-lo no sistema de governo das relações humanas, no futuro.

Capítulo 6 - Avaliação do impacto da mudança

“Change the leadership culture, and you’ll change the organizational culture!”

Joiner e Josephs, 2007

Com o objetivo de reforçar a validade dos resultados da pesquisa-ação, e tal como anteriormente explicado no capítulo da metodologia, optou-se por passar um inquérito final por questionário para colher a perceção dos líderes sobre o que mudou ou não mudou na organização, porquê e o que na sua opinião são as mudanças mais críticas para o presente e para o futuro. O questionário serviu também para compreender se o sistema se tornou mais consciente e as pessoas se desenvolveram e mudaram, e se e a investigação contribuiu para o objetivo e ajudou a organização a transformar a sua cultura. Primeiramente serão apresentados os resultados globais, de seguida estes resultados serão descritos e suportados por respostas de natureza qualitativa, e finalmente serão apresentadas as conclusões como resposta às hipóteses e proposições de análise formuladas sobre o problema inicial.

6.1 Resultados globais: A investigação contribuiu para o objetivo e ajudou a organização a transformar a cultura, apoiando o sistema social - indivíduos, equipas e empresa – a tornar-se mais consciente, a transformar-se, a aprender e a desenvolver-se?

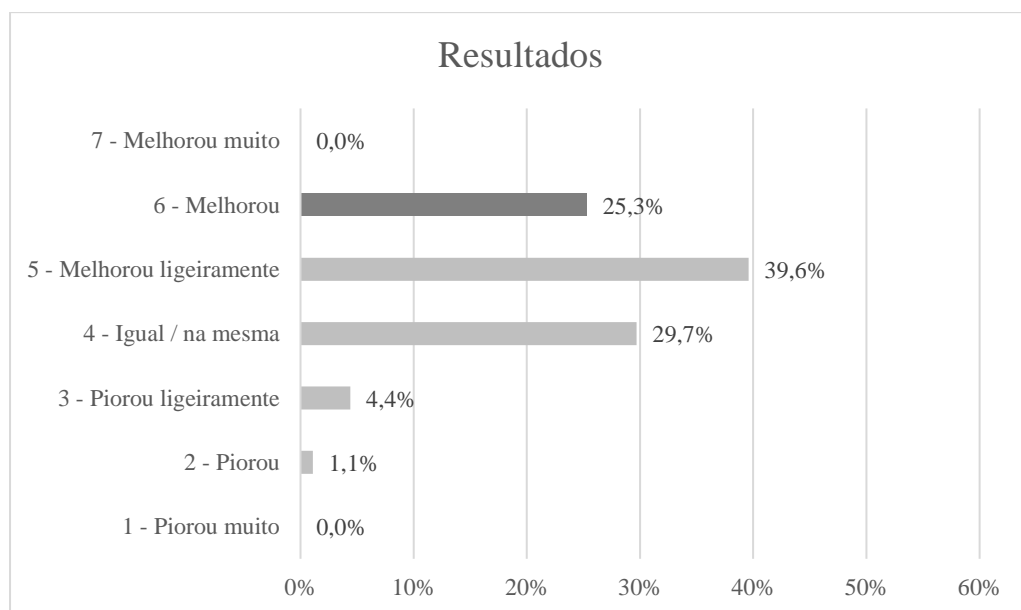
6.1.1 Síntese dos resultados

A variável “resultados”, apesar das limitações decorrentes de ter sido construída *a posteriori*, já enunciadas e explicadas na metodologia, foi construída com o objetivo de avaliar se as mudanças produzidas em cada uma das dimensões tinha tido efeitos na mudança global percebida pelos atores da mudança, na vertente individual, da equipa e da empresa. A variável foi contruída a partir de nove indicadores:

- Sinto-me comprometido(a) com a empresa
- O que aprendi na formação aumentou a minha eficácia global
- Tenho consciência acerca de mim e do impacto que tenho nos outros
- Somos eficazes como equipa na minha área de negócio
- Globalmente, a cultura na minha unidade de negócio...
- Globalmente, a cultura no universo da empresa...
- Na equipa, o tema pessoas entrou na agenda da liderança
- As equipas de gestão dos negócios são funcionais e eficazes
- A equipa de gestão de topo é funcional e eficaz

Os resultados globais dos 9 itens agregados na variável “resultados” mostram que na opinião de 39,6% dos inquiridos, houve mudanças relevantes em si, nas suas equipas e na empresa, como se pode observar no gráfico 1:

Gráfico 1 – Resultados agregados da perceção da mudança a nível individual, das equipas e da empresa



Alfa de Cronbach 0,842

Os resultados nos 9 itens desagregados por ator – indivíduos, equipas e organização – e disponíveis em anexo na página 86, permitem fazer uma leitura mais detalhada e evidenciam que o impacto da mudança vai diminuindo à medida que aumenta a escala da mudança. Apresentam-se com mais detalhe as perceções dos atores nas três vertentes - individual, equipa e empresa.

6.1.2 Perceção de mudança ao nível individual

Na dimensão indivíduos, a perceção das pessoas é que estão mais conscientes e mais eficazes. 73% dos respondentes consideram ter desenvolvido a consciência acerca de si próprios e do impacto que têm nos outros. Destes, cerca de 30% consideram que melhorou muito. Apenas 7,7% são de opinião que estão na mesma.

60% dos inquiridos afirmam que a sua eficácia aumentou ou aumentou muito como resultado do programa de liderança e 33,3% que aumentou ligeiramente. Apenas 5,6% dos inquiridos são de opinião que a formação não contribuiu para alterações na sua eficácia e 1,1% que terá piorado ligeiramente.

Contudo, os resultados ao nível da ligação emocional com a empresa mostram uma variação elevada no grau de compromisso. 28,1% das pessoas consideram que o seu compromisso com a empresa melhorou ou melhorou muito e 15,7% são de opinião que ele melhorou ligeiramente, ou seja, 43,8 das pessoas sentem-se mais comprometidas. Ainda assim, cerca de 25% consideram que o seu grau de compromisso piorou ligeiramente, piorou ou piorou muito. Para 31,5% destas pessoas não houve alterações na sua ligação à empresa o que significa que as mudanças ocorridas na empresa nos últimos anos não afetaram o grau de compromisso que existia anteriormente, apesar das mudanças que operaram em si.

Estes resultados nas perceções das mudanças operadas individualmente corroboram a observação nos ciclos de pesquisa-ação, onde se observaram e foram notadas pelas pessoas mudanças nos comportamentos individuais. As alterações nos comportamentos decorrem necessariamente de alterações em algumas molduras mentais e representações acerca da interação humana e comportamento nas equipas e na organização (Goffman, 1974; Bohm, 1994; Kegan e Lahey, 2009; Scharmer, 2007 e 2013; Hiernaux, 2008). Constituem também um indicador de desenvolvimento cognitivo e a base para alterações no campo do diálogo

(Bohm, 1994, 2004; Kegan e Lahey, 2009; Scharmer, 2007; Scharmer e Kaufer, 2013), logo na interação humana e dentro dos grupos e equipas.

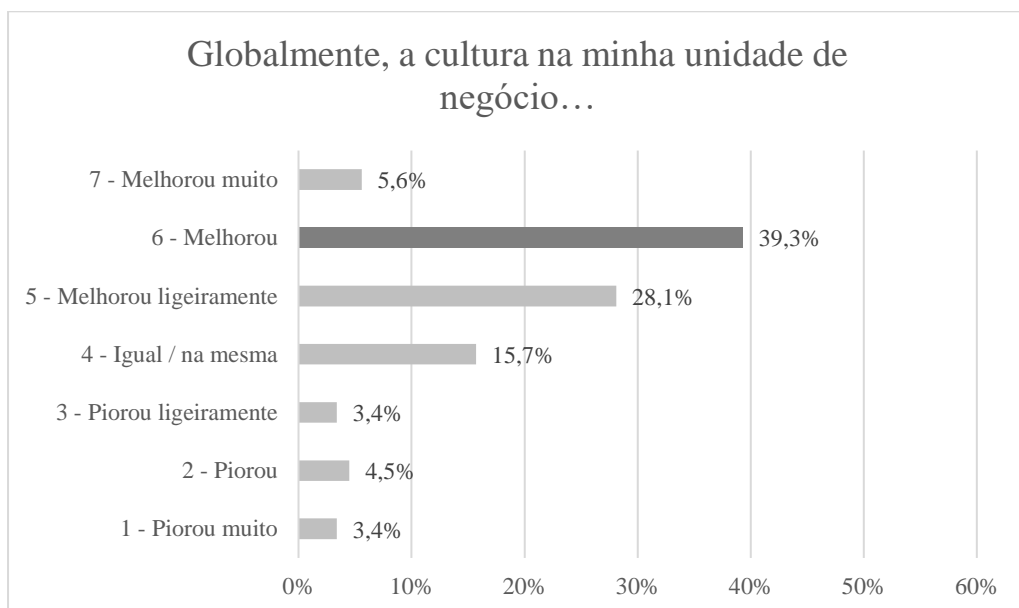
6.1.3 Perceção de mudança na cultura na unidade de negócio e na cultura da empresa

Na dimensão equipas, a perceção de maiores níveis de eficácia apresenta uma variação elevada. Contudo, e apesar das frequências se distribuírem por todos os níveis da escala, 61,6% dos inquiridos são de opinião que a eficácia da equipa melhorou ligeiramente, melhorou ou melhorou muito. 11% consideram que piorou ligeiramente, piorou ou piorou muito, 27,5% que não houve alteração na eficácia da equipa.

68,2% consideraram que houve uma melhoria (pelo menos ligeira) na inclusão do tema “pessoas” nas agendas da liderança; 12,1 % são de opinião que a inclusão do tema “pessoas” nas agendas da liderança piorou ligeiramente, piorou ou piorou muito; para 19,8% não houve mudanças.

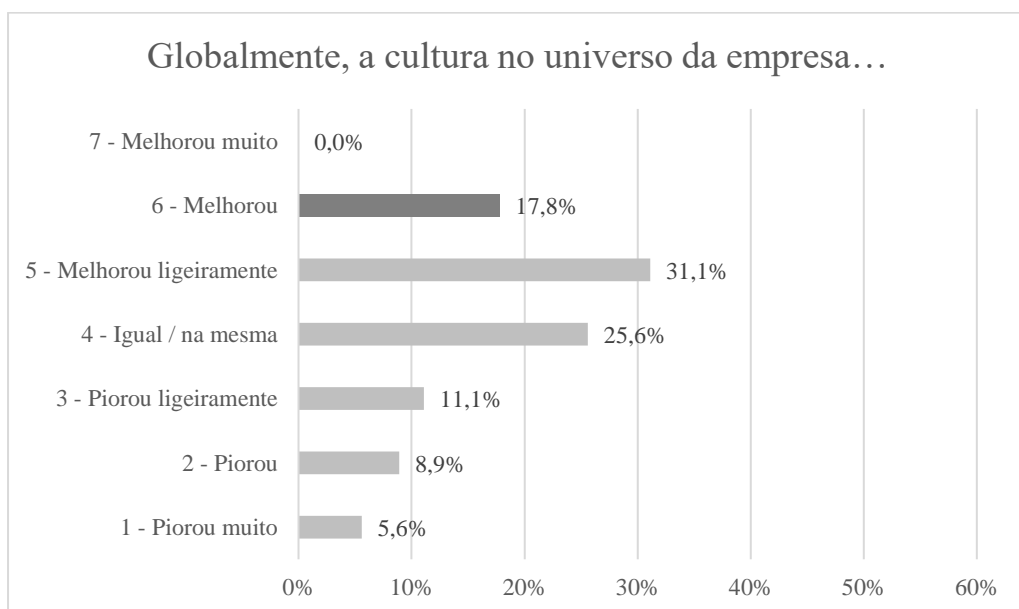
Para quase 40% das pessoas a cultura da sua unidade de negócio melhorou, para 28,1% melhorou ligeiramente e para 5,6% melhorou muito. Para 15,7% a cultura manteve-se igual, e 11,3% consideram que piorou ligeiramente, piorou ou piorou muito, como se pode observar no gráfico 2:

Gráfico 2 – Mudança percebida na cultura da área de negócio



Apesar de haver uma perceção generalizada de que a cultura da unidade de negócio melhorou, apenas 17, 8% têm a mesma opinião no respeitante à cultura da empresa. Contudo, 31,1% consideraram ter havido melhorias, ainda que ligeiras, como se pode observar no gráfico 3:

Gráfico 3 – Mudança percebida na cultura da empresa



31,1% dos inquiridos são de opinião que a cultura da empresa melhorou ligeiramente e 25,6% que está na mesma. Existem 25,6% de pessoas que consideram que a cultura da empresa piorou ligeiramente, piorou ou piorou muito. Os resultados nos itens na dimensão empresa deixam claro que a perceção da mudança cultural ao nível da empresa é menos forte.

6.1.4 Perceção de mudança na funcionalidade e eficácia das equipas de gestão da empresa e dos negócios

A perceção em torno da eficácia das diferentes equipas de gestão dos negócios é, para 37,8% dos inquiridos, a de que não houve mudanças. 41,5% acham que essa eficácia melhorou ligeiramente, melhorou ou melhorou muito. 11% são de opinião que as equipas de gestão pioraram ligeiramente e 9,8% que pioraram.

Também a perceção sobre as melhorias nos níveis de funcionalidade e eficácia da equipa de gestão de topo, mostram que para 37% das pessoas não houve mudanças, 44,4% acham que melhoraram ligeiramente, melhoraram ou melhoraram muito. 8,6% são de opinião que as equipas de gestão pioraram ligeiramente ou pioraram e 1,2% que pioraram muito.

Tal como foi anteriormente descrito nos ciclos de pesquisa-ação o envolvimento e a participação das equipas de gestão no processo de transformação foi reduzido como resultado de diferentes interpretações por parte destes líderes acerca do processo de transformação em curso na empresa e modelos de mudança organizacional. Por outro lado, o trabalho de desenvolvimento de liderança foi menor e menos consistente para a generalidade dos líderes de topo da empresa e negócios, quando comparado com os restantes líderes da empresa. Oreg, Vakola e Armenakis (2011) já haviam concluído, numa análise das reações à mudança em 79 estudos quantitativos ao longo de 60 anos, e já referido anteriormente, que o DO é percecionado como tendo efeitos positivos na organização quando existe confiança nos executivos de topo e quando existe uma predisposição positiva em relação à mudança por parte dos líderes. É de salientar, porém que, excluindo a liderança de topo da empresa e dos negócios, a generalidade dos membros das equipas de gestão fez um trabalho consistente de desenvolvimento de liderança, o que poderá eventualmente explicar as perceções de mudança ao nível das equipas.

Os processos de transformação cultural resultam de várias forças que quando concertadas produzem movimentos nos sistemas sociais. Estes resultados parecem indiciar mudanças relevantes quer no desenvolvimento de maiores níveis de consciência, quer na eficácia global ao nível individual. Contudo, alterações nos níveis de consciência e nos níveis de agilidade individuais não são por si suficientes para produzir alterações na cultura organizacional da empresa. A adoção de novos comportamentos requer da parte de cada líder um nível de consciência e de agilidade de nível criativo que lhe permita liderar a partir de uma visão assim como valores pessoais e menos como resultado da aprovação ou legitimação de outros (Anderson, 2008; Anderson e Adams, 2016) ou, então, a confiança psicológica dada pelo grupo e/ou pela empresa de que é seguro mudar. Os indivíduos em processos individuais e coletivos de mudança testam novos comportamentos que, se não forem reforçados pelos outros e adotados pelo grupo rapidamente, são marginalizados. O complexo fenómeno da interpretação dos atores joga um papel preponderante nos processos de mudança organizacional. A identidade social e profissional destes atores e líderes constrói-se e desenvolve-se a partir da experiência de interação e de identificação com os outros e através de experiências de negociação e das relações de poder que desenvolvem no local de trabalho (Sainsaulieu, 1997).

Os resultados mostram maiores níveis de funcionalidade, eficácia e mudanças positivas na cultura, vertente das equipas, e nas unidades de negócio, ainda que menores se comparadas com a mudança percebida ao nível individual. Apontam assim para diferentes racionalidades e estratégias de ação individual no âmbito das equipas que resultaram para algumas equipas em movimento na direção da criação de um novo normativo e para outras, provavelmente no reforço das crenças antigas. As mudanças à escala da empresa são menores quando comparadas com as mudanças nos indivíduos e nas equipas, mas ainda assim com resultados positivos na mudança para uma cultura de liderança mais centrada nas pessoas, mais positiva e com equipas de gestão ligeiramente mais funcionais.

Estes resultados não variam por negócio - não foram encontradas associações ou correlações significativas entre estas variáveis e os diferentes negócios da empresa. Nas páginas seguintes, irão ser apresentados os resultados de natureza qualitativa de suporte aos resultados globais e que ajudam a compreender as mudanças operadas na cultura de liderança da empresa e a força dessas mudanças, de acordo com a perspetiva dos líderes da empresa. Os resultados qualitativos mostram também as prioridades da estrutura de liderança no que diz respeito ao movimento de mudança.

6.2 Resultados qualitativos: quais os aspetos mais valorizados pelos líderes e mais relevantes no processo de mudança.

6.2.1 Introdução e enquadramento

O questionário para recolha das perceções dos líderes da empresa sobre o que mudou em si próprios, nas suas equipas diretas, no negócio e no universo da empresa tinha quatro perguntas de natureza qualitativa que visavam compreender quais os aspetos mais valorizados e mais relevantes ao longo do processo de mudança:

Questão 1 – “De todas as mudanças que operaste em ti, qual foi a mais importante e porquê?”

Questão 2 – “Qual foi para ti o principal obstáculo à mudança na Empresa?”

Questão 3 – “O que precisa de acontecer na tua equipa para que se torne mais funcional e eficaz?”

Questão 4 – “Se fosses o único arquiteto da mudança no universo da empresa qual seria a mais importante decisão que tomarias e implementarias já?”

Do universo de 91 respondentes ao questionário²⁹, 62 pessoas responderam às perguntas qualitativas, o equivalente a uma taxa de participação de 68,1%, tendo por base o universo de respondentes ao questionário. As respostas às perguntas abertas forneceram informação relevante em torno das representações dos líderes acerca do processo de transformação da empresa, das barreiras que sentiram na efetiva implementação das mudanças e quais as prioridades para o futuro a partir da sua posição e perspetiva na organização. As respostas foram classificadas nas dimensões do modelo de análise –

²⁹ Para um universo total de 160 líderes que passaram pelo programa de liderança até à data de passagem do questionário, excluindo os membros da equipa de gestão da empresa e dos negócios, mais 43 pessoas que, entretanto, saíram da empresa. Responderam 91 pessoas ao questionário, uma amostra de 56,9%. Destas, 62 responderam às perguntas de carácter qualitativo.

consciência e agilidade na liderança; cultura, consciência coletiva e diálogo; e sistema -, tendo-se optado pela criação, *a posteriori*, de sub-dimensões para uma análise mais pormenorizada dos resultados, tal como explicitado anteriormente na metodologia no capítulo 3. Apresentam-se de seguida os resultados e conclusões.

6.2.2 Relevância do impacto da mudança nos líderes

A mudança mais valorizada pelo universo de respondentes recaiu na dimensão da consciência, autoconfiança e reflexão individual, com 45% de respostas, seguida da dimensão agilidade. Nesta dimensão, em particular, foram valorizados com pesos distintos mudanças com impacto na relação e no diálogo, e mudanças percebidas na adaptabilidade e na eficácia na liderança. Para 38% dos inquiridos as mudanças mais significativas ocorreram na escuta ativa, no feedback, na desaceleração do julgamento e na empatia. Para 17%, e ainda na dimensão agilidade, as mudanças com mais impacto deram-se na adaptabilidade e na eficácia. Nesta última sub-dimensão foram consideradas todas as perceções de melhoria de eficácia ou de alteração no estilo de liderança:

Tabela 21 – Mudanças mais relevantes, por sub-dimensão e dimensão

Q#1 - De todas as mudanças que operaste em ti, qual foi a mais importante e porquê?		Total universo	%
Sub-dimensão	Dimensão		
Tomada de Consciência/Autoconfiança/Reflexão	Consciência Individual	30	45%
Escuta ativa/feedback/desaceleração do julgamento/empatia	Agilidade	25	38%
Adaptabilidade e eficácia na liderança	Agilidade	11	17%
Total		66	100%

Os resultados mostram em que medida o desenvolvimento da autoconsciência e do autoconhecimento, competências chave de inteligência emocional e críticas no sucesso da liderança, são valorizadas pelos líderes no seu desenvolvimento. Vêm, por um lado, corroborar as percepções das mudanças operadas individualmente e observadas nos ciclos de pesquisa-ação e, por outro, clarificar quais as mudanças com maior significado e impacto no âmbito individual.

6.2.3 Barreiras à mudança

Na opinião de 39% destes líderes, o principal obstáculo à mudança na empresa recaiu no facto de a força da mudança não ter sido suficiente para transformar a cultura. 28% dos inquiridos consideraram que o maior obstáculo esteve na estratégia e/ou na governação e na reestruturação da empresa, ao passo que 20% dos inquiridos elegeram como principal obstáculo à mudança a liderança e gestão de topo. Apenas 13% dos respondentes assumiram serem eles próprios o principal obstáculo à mudança, como resultado das suas estratégias e escolhas individuais, como se pode observar em baixo:

Tabela 22 – Principal obstáculo à mudança na empresa, por sub-dimensão e dimensão

Q#2 - Qual foi para ti o principal obstáculo à mudança na empresa?		Total universo	%
Sub-dimensão	Dimensão		
Cultura	Cultura	25	39%
Estratégia/ governação/reestruturação	Sistema	18	28%
Liderança e Gestão de Topo	Sistema	13	20%

Q#2 - Qual foi para ti o principal obstáculo à mudança na empresa?		Total universo	%
Sub-dimensão	Dimensão		
Escolha e estratégia individual	Consciência Individual	8	13%
Total		64	100%

As respostas a esta pergunta tornam mais claras as molduras mentais dos líderes no decurso do processo de transformação e que têm como consequência a adoção das mais variadas estratégias da ação. Opta-se por isso pelo detalhe na ilustração das respostas em cada sub-dimensão em virtude da clareza que traz para a compreensão da forma como o comportamento individual é afetado por um conjunto de representações, neste caso em torno das barreiras ao processo de transformação cultural da empresa:

Tabela 23 – Representações em torno das barreiras ao processo de transformação cultural da empresa, por sub-dimensão

Sub-dimensão Cultura
<p><i>“O principal obstáculo à mudança são as pessoas e a forma como atuam com a convicção de que o que faziam e o que fazem está sempre correto.”</i></p> <p><i>“Não ser ouvido”; “Fracas comunicação a todos os níveis”; “Falta de comunicação”; “Comunicação e transparência, o nosso maior problema.”</i></p> <p><i>“É preciso mais gente a querer mudar.”</i></p> <p><i>“As agendas pessoais”; “A gestão e conflitos de interesses a vários níveis”; “A componente política será que se fizer isto é bem visto, é bem interpretado?”</i></p> <p><i>“A atitude defensiva dos outros, designadamente dos pares.”</i></p> <p><i>“Atitudes em dissonância com valores; a criação das quintas que provoca isolamento e cisão dentro da mesma área; Pessoas que só estão preocupadas em se mostrar e em se fazer mais do que são.”</i></p>

Sub-dimensão estratégica/ governação/reestruturação

“Reestruturação/verticalização dos negócios teve impacto negativo na mudança, na cultura; proteção dos territórios/negócios; Falta de cooperação entre áreas de negócio; Cada área ainda puxar muito para si e não estar preparada para papéis mais cross-área; Áreas muito compartimentadas, não há uma Empresa; A verticalização dos negócios não ajudou neste processo de transformação de cultura; A verticalização criou silos que inverteram a 'cultura azul'; A separação dos negócios veio criar estratégias e interesses dissonantes.”; A grande reestruturação que aconteceu com a verticalização dos negócios fez com que fosse necessário recolocarmos as peças e ter um novo alinhamento de estratégia; A desintegração dos negócios; Pessoas a pensar ainda demasiado no seu negócio e menos em termos globais.”

“Precipitação em determinadas tomadas de decisão com impacto negativo na estrutura organizacional e consequentemente no desempenho da equipa.”

“(…) Desconhecimento generalizado sobre os processos, papéis e responsabilidades de cada uma das partes envolvidas e a estrutura de matriz não ajuda, não ajudando também mudar todos os anos - isto é desconhece-se, genericamente, quem é o responsável pelo quê.”

“A dissonância entre o discurso e a prática. As alterações feitas recentemente foram pouco faladas, discutidas e explicadas. Mesmo que sejam claras as razões são implícitas e não explícitas, tornando essas mudanças pouco transparentes e criando insegurança.

“A dificuldade em perceber qual a estratégica da empresa e que papel podemos ter em definir essa estratégia. É-nos dito que podemos ajudar a definir o futuro, uma pessoa faz isso e depois quando o apresenta é dito que isso não está completo e deve tentar de novo, sem se perceber bem o que falhou e que outro rumo se poderá tomar, causando uma frustração no fim de 'para quê tentar se no final nada muda'.”

Sub-dimensão - Liderança e Gestão de Topo

“Sente-se que o jogo político interfere sempre nos processos de tomadas de decisão.”

“Pessoas que puseram os seus interesses pessoais à frente da sustentabilidade da empresa, que usaram o seu poder para acabar com todo um trabalho de desenvolvimento de pessoas, equipa, cultura como forma de justificar os seus maus resultados (...)”

“Os interesses da chefia de topo focados na execução e resultados de curto prazo.”

“Ausência de competências organizacionais na gestão de topo. Demasiadas mudanças demasiado rápidas provocaram uma erosão da cultura da empresa.”

“A liderança. Não existe clarificação da estratégia e é sentido que os interesses na sustentabilidade da Empresa e das pessoas não são colocados como prioridade. A liderança é demasiado política e muito voltada para os seus interesses. “

“A constatação de que a estratégia implementada não é suportada pelo que se faz nem tem como base a visão. Estamos numa fase de pura concentração de esforços para satisfação dos acionistas. “

“Distância entre a teoria e a prática em questões relacionadas com a liderança.”

Sub-dimensão - Escolha e estratégia individual

“Interesses pessoais.”

“Convicções pessoais associadas às competências técnicas para uma nova missão mais envolvente ao nível corporativo.”

“Quantidade de assuntos operacionais para tratar.”

“O ritmo frenético, a falta de vontade; A parte operacional ocupar TODO o tempo útil.”

“O 'conflito' entre os resultados de curto prazo e o desenvolvimento da equipa mais num referencial de médio prazo. Dispor de 'tempo' para a mudança. “

“A entrega do projeto continua a ser o que é, e no fim do dia a organização continua a pedir o que pedia antes, e para cumprir com isso continua a ser difícil despende tempo para fazer de outra forma.”

De acordo com as teorias da ação (Argyris et al, 1987) estas respostas ilustram a leitura que os líderes fazem do processo de mudança na empresa, como a interpretaram (Sainsaulieu, 1997) e atribuíram um conjunto de significados. As molduras mentais visíveis nestas respostas constituem estruturas cognitivas que guiam a perceção dos líderes e a sua representação da realidade e determinam a sua disposição para a interação, a comunicação, o processo de tomada de decisão e, finalmente, o seu comportamento no processo de transformação. (Goffman, 1974; Argyris et al, 1987; Bohm, 1994, 2004 [1996]). As molduras mentais são sempre uma versão simplificada da realidade. Mas porque a realidade do processo de mudança é complexa, a informação sobre essa realidade não é toda disponibilizada, e a mente humana limitada, os líderes desenham e desenvolvem um conjunto de estratégias da ação que lhes permitem no final do dia atingir os seus objetivos, não perder, evitar sentir dor. Todo este processo é feito a partir de uma narrativa racional (Crozier e Friedberg, 1977), ainda que subjetiva, ou de um conjunto de teorias explicitadas que legitimam a sua ação (Argyris et al, 1987). Passados 3,5 anos sobre o início do processo de mudança de cultura organizacional, e 3 ciclos de intervenção com resultados reconhecidos pela maioria como positivos (medidos e descritos qualitativamente nos ciclos, e por questionário de avaliação), as representações acerca do processo de mudança na empresa, ilustradas nestes exemplos, revelam a ausência de um diálogo generativo em torno do processo de mudança, em particular das decisões de estrutura organizacional, que promovesse a suspensão dos processos de julgamento e a partilha de molduras mentais,

enquanto prática de aprendizagem coletiva. Revelam também a visão fragmentada, entre atores do sistema, e o alinhamento incipiente em torno de uma visão comum e partilhada.

Porque os sistemas têm a função de diminuir a distância entre os valores praticados e os valores explicitados e promover maiores níveis de congruência na organização, estes resultados mostram, ao terem grande parte das escolhas recaído sobre a dimensão sistema, a necessidade de alavancar as mudanças em práticas de gestão e em sistemas que induzem e conduzem a ação e comportamento organizacional no sentido desejado. No final, são estes sistemas que mostram à organização se a mudança pretendida é visível na forma como a empresa é gerida e governada, criando segurança psicológica para mudar coletivamente (Argyris *et al*, 1987; Argyris e Schon, 1996).

6.2.4 Prioridades de mudança na equipa para o futuro

Procurou-se perceber que mudança, na opinião destes líderes, faria a diferença na melhoria da funcionalidade e eficácia das suas equipas. 30% dos inquiridos optaria por mudanças ao nível dos sistemas, em particular consideraram que a equipa beneficiaria de mais direção, estratégia e gestão. Aparecem de seguida fatores relacionados com a cultura - maiores níveis de confiança, transparência e feedback para 20% dos inquiridos -, e mais propósito comum, alinhamento e compromisso entre todos para outros 20%. Dos inquiridos, 13% são de opinião que a mudança mais benéfica para a equipa relacionar-se-ia com a gestão e foco individual e da equipa, e para 10%, com mudanças na liderança. 8% (5 respondentes) consideram que essa mudança já está em curso e que a equipa se desenvolveu e é mais funcional. Três dos 5 respondentes pertencem à área de negócio que fez um trabalho de desenvolvimento de liderança e de equipa mais consistente e continuado no tempo:

Tabela 24 – Prioridades de mudança na equipa para o futuro

Q#3 - O que precisa de acontecer na tua equipa para que se torne mais funcional e eficaz?		Total universo	%
Sub-dimensão	Dimensão		
Direção/Estratégia/Gestão	Sistema	18	30%
Confiança/transparência/feedback	Cultura	12	20%
Propósito/Alinhamento/Compromisso	Cultura	12	20%
Gestão do tempo e foco	Agilidade	8	13%
Liderança	Agilidade	6	10%
Está a correr bem	N/A	5	8%
Total		61	100%

6.2.5 Prioridades de mudança na empresa para o futuro

A mudança mais importante a implementar no universo da empresa seria, para 37 % destes líderes, a clarificação da visão e a comunicação da estratégia; e para 25%, melhorar e otimizar os sistemas de recursos humanos. 19% dos inquiridos gostaria de ver mudanças ao nível da estrutura, da organização e na colaboração. Para também 19% dos inquiridos, as principais prioridades recaem sobre mudanças na gestão de topo e na estratégia da empresa. Todas as respostas recaíram sobre a dimensão sistema, o que vai de encontro da observação e reflexão feitas nos ciclos de pesquisa-ação, bem como dos resultados globais apresentados no capítulo anterior:

Tabela 25 – Prioridades de mudança na empresa para o futuro

Q#4 - Se fosses o único arquiteto da mudança no universo da empresa qual seria a mais importante decisão que tomarias e implementarias já?		Total universo	%
Sub-dimensão	Dimensão		
Clarificação da visão/Comunicação da estratégia	Sistema	22	37%
Sistemas de RH- gestão de talentos, do desempenho e de incentivos	Sistema	15	25%
Estrutura/Organização/Colaboração	Sistema	11	19%
Gestão de Topo e/ou Estratégia de Negócio	Sistema	11	19%
Total		59	100%

6.2.6 Resultados por áreas

A empresa tem seis áreas de negócio e uma área de serviços partilhados. Apesar de as 7 áreas terem respondido ao questionário, optou-se, nos resultados por áreas, por apresentar 5 das 6 áreas de negócio e a área de serviços, por razões que se prendem com a representação de cada uma no universo e pela disponibilidade de dados. Existem ligeiras diferenças entre estas 6 áreas, ainda que seja importante sublinhar que, e tal como foi referido atrás, os resultados nas variáveis quantitativas não evidenciem variações por área. Importa também notar que existem variações nas taxas de participação das áreas – entre 50 a 85% de participação para uma taxa de participação média de 68,1%, calculada a partir do universo dos respondentes ao questionário (91 pessoas).

Olhando para cada área em particular e cruzando os resultados qualitativos do questionário recolhidos junto da estrutura de liderança que reporta às equipas de gestão, com as conclusões da intervenção e diálogo junto das equipas de gestão de cada negócio (ver cap.5.4) em torno dos mapas das estratégias defensivas, e com os relatórios das respetivas

culturas de liderança (LCS), podemos observar algumas diferenças. Estas três fontes de dados não estão disponíveis para a totalidade das áreas. Ainda assim serão cruzadas as fontes de informação disponíveis.

Não sendo suficientemente fortes para produzir variações nos resultados globais, o cruzamento destas fontes permite ilustrar em que medida o sistema social é condicionado pelos fatores externos do mercado e especificidades dos setores, pela liderança e gestão da mudança feitas nas áreas e pela combinação de forças entre a cultura da empresa e o seu ADN e o efeito da ação coletiva das pessoas e as diferentes estratégias da ação em cada negócio, em particular.

Área 1

Trata-se de um negócio que durante os últimos três anos foi liderado por uma equipa de gestão que apostou no seu desenvolvimento como equipa e que o fez de forma continuada ao longo do tempo, quer por via da participação de 28 líderes no programa de liderança, quer recorrendo a uma metodologia combinada de *team coaching* para a equipa de gestão e de *coaching* para membros da equipa de gestão e pessoas chave, com resultados reconhecidos por si e por todos dentro da organização. O relatório LCS (*Leadership Culture Survey*) construído com o universo de 22 líderes que tinham integrado o Programa de liderança até dezembro de 2015, mostrava que se tratava do grupo de líderes com a liderança mais “*Achieving*”, mais “*Being*” e menos “*Complying*” de toda a empresa. Contudo era em simultâneo a cultura de liderança com mais “*Controlling*” e “*Protecting*”, apesar dos percentis serem muito ligeiramente superiores à média da empresa:

Tabela 26 – Comparação da cultura de liderança da Área 1 com a cultura de liderança da empresa

Summary Dimensions	Empresa	Área 1	Δ / Área 1	Área 2	Δ / Área 2	Área 3	Δ / Área 3	Área 5	Δ / Área 5	Área 6	Δ / Área 6
Achieving	28%	43%	15%	40%	12%	25%	-3%	17%	-11%	24%	-4%
Being	29%	37%	8%	36%	7%	28%	-1%	28%	-1%	21%	-8%
Controlling	72%	79%	7%	68%	-4%	67%	-5%	76%	4%	75%	3%
Protecting	72%	75%	3%	66%	-6%	69%	-3%	73%	1%	73%	1%
Relating	30%	32%	2%	41%	11%	28%	-2%	26%	-4%	27%	-3%
Complying	79%	66%	-13%	78%	-1%	74%	-5%	87%	8%	78%	-1%

Este negócio partilhava com a restante empresa o comportamento de “*Perfectionist*”, contudo, é o único negócio que à frente de “*Belonging*” e “*Pleasing*” – os traços mais vinculados da cultura de liderança da empresa – tem o “*Arrogant*” e o “*Autocratic*”, com resultados de 5 e 8% acima da média da empresa, respetivamente.

Tabela 27 - Cultura de liderança da Área 1 em detalhe, em comparação com a cultura de liderança da empresa

Dimensions	Empresa	Área 1	Δ / Área 1	Área 2	Δ / Área 2	Área 3	Δ / Área 3	Área 5	Δ / Área 5	Área 6	Δ / Área 6
Perfectionist	83%	85%	2%	87%	4%	80%	-3%	84%	1%	85%	2%
Arrogant	77%	82%	5%	76%	-1%	72%	-5%	79%	2%	75%	-2%
Autocratic	73%	81%	8%	65%	-8%	70%	-3%	79%	6%	77%	4%
Belonging	83%	74%	-9%	86%	3%	84%	1%	87%	4%	82%	-1%
Pleasing	77%	71%	-6%	78%	1%	73%	-4%	88%	11%	78%	1%
Critical	65%	71%	6%	52%	-13%	61%	-4%	62%	-3%	68%	3%
Distant	70%	66%	-4%	65%	-5%	71%	1%	73%	3%	72%	2%
Ambitious	54%	60%	6%	62%	8%	47%	-7%	51%	-3%	55%	1%
Passive	70%	55%	-15%	66%	-4%	61%	-9%	79%	9%	70%	0%
Courage	37%	55%	18%	39%	2%	35%	-2%	26%	-11%	33%	-4%
Decisions	33%	51%	18%	40%	7%	32%	-1%	26%	-7%	31%	-2%
Results	32%	45%	13%	42%	10%	32%	0%	21%	-11%	31%	-1%
Strategy	26%	43%	17%	40%	14%	22%	-4%	15%	-11%	21%	-5%
Mentoring	37%	41%	4%	47%	10%	36%	-1%	33%	-4%	37%	0%
Teamwork	36%	41%	5%	47%	11%	32%	-4%	31%	-5%	33%	-3%
Vision	30%	41%	11%	41%	11%	24%	-6%	19%	-11%	23%	-7%
Integrity	32%	39%	7%	39%	7%	32%	0%	29%	-3%	28%	-4%
Composure	36%	38%	2%	46%	10%	39%	3%	34%	-2%	33%	-3%
Interpersonal	29%	31%	2%	38%	9%	35%	6%	19%	-10%	27%	-2%
Caring	26%	23%	-3%	35%	9%	19%	-7%	28%	2%	21%	-5%
Balance	21%	20%	-1%	21%	0%	14%	-7%	30%	9%	8%	-13%

Em dezembro de 2015, era o único negócio que tinha as quatro competências “*Achieving*” no percentil médio, ainda que com oportunidades de melhoria em “*Vision*”. Em paralelo, tinha 9 das 12 competências criativas no percentil médio. Contudo, tinha em “*Relating*” um dos resultados mais baixos da empresa, em particular na sub-dimensão “*Caring*”. A área sempre procurou gerir pessoas de forma bastante profissional e implementar processos inovadores de gestão de pessoas – *counselling*, avaliação 360°, entre outros. Nos resultados qualitativos, é o único negócio em que a estrutura de liderança considera que a equipa está a fazer as mudanças necessárias e que o processo está a correr bem. A mudança mais destacada ocorreu na vertente do diálogo e da interação, apesar da tomada de consciência e reflexão também terem sido valorizadas. Mais recentemente, em setembro de 2016, a reflexão em torno das estratégias defensivas/improdutivas com a equipa de gestão, mostrou que o motor é essencialmente tático e que seria importante a área

trabalhar a ligação emocional das pessoas com a empresa e o negócio e a vertente mais humana e afiliativa ser trazida para a cultura de liderança.

Na opinião da estrutura de liderança deste negócio, a maior barreira à mudança na empresa deveu-se à estratégia, modelo de governação e reestruturação e a decisão mais importante que tomariam na empresa, seria na vertente de estrutura, organização e colaboração entre áreas, integradas na dimensão sistema. É o único negócio que elege esta sub-dimensão como sendo a mais diferenciadora no processo de mudança o que pode estar relacionado com o seu ADN mais “*Achieving*”.

À data da realização do questionário, este negócio apresentava resultados positivos. Ainda assim, neste processo de transformação, o desenvolvimento da equipa de gestão poderá ter sido mais célere e sólido que o da estrutura de liderança intermédia, o que poderá trazer riscos no médio e longo prazo na liderança e gestão dos processos de mudança na área, além do eventual distanciamento às camadas mais jovens. Talvez seja necessário tornar o processo de adaptação à mudança mais homogéneo e acelerar e estender o processo de transformação a todos os níveis de liderança da estrutura. Apesar das melhorias reconhecidas, quer nos resultados globais, quer pela equipa de gestão, o peso de uma cultura de liderança ainda reativa colocará um desafio ao negócio de virar a empresa para fora, para cliente e negócio *versus* foco excessivo na vertente operacional do projeto. Trata-se de um tema com impacto na sustentabilidade do negócio relacionado com a necessidade de por a organização a pensar mais estrategicamente e de forma mais sistémica.

Área 2

Trata-se de um negócio que durante os últimos três anos foi liderado por uma equipa de gestão que preconizava que as pessoas eram tão importantes quanto o negócio. 40 líderes participaram no programa de liderança, a maior taxa de participação da empresa. O relatório LCS (*Leadership Culture Survey*) construído com o universo de 34 líderes que tinham integrado o Programa de liderança até dezembro de 2015, mostrava que se tratava de um grupo de líderes com uma liderança mais criativa e menos reativa que a média da empresa e com mais competências “*Relating*”:

Tabela 28 - Comparação da cultura de liderança da Área 2 com a cultura de liderança da empresa

Summary Dimensions	Empresa	Área 1	Δ / Área 1	Área 2	Δ / Área 2	Área 3	Δ / Área 3	Área 5	Δ / Área 5	Área 6	Δ / Área 6
Achieving	28%	43%	15%	40%	12%	25%	-3%	17%	-11%	24%	-4%
Relating	30%	32%	2%	41%	11%	28%	-2%	26%	-4%	27%	-3%
Being	29%	37%	8%	36%	7%	28%	-1%	28%	-1%	21%	-8%
Complying	79%	66%	-13%	78%	-1%	74%	-5%	87%	8%	78%	-1%
Controlling	72%	79%	7%	68%	-4%	67%	-5%	76%	4%	75%	3%
Protecting	72%	75%	3%	66%	-6%	69%	-3%	73%	1%	73%	1%

De todos os negócios foi aquele que promoveu uma cultura de maior orientação para as pessoas, o que é suportado pelos resultados qualitativos em que 70% de líderes referem que desenvolveram agilidade na liderança. Apesar de a liderança ser menos reativa que a média da empresa, a cultura tinha desenvolvido três comportamentos reativos ligeiramente acima da média – “*Perfectionist*”, “*Belonging*” e “*Pleasing*”:

Tabela 29 - Cultura de liderança da Área 2 em detalhe, em comparação com a cultura de liderança da empresa

Dimensions	Empresa	Área 1	Δ / Área 1	Área 2	Δ / Área 2	Área 3	Δ / Área 3	Área 5	Δ / Área 5	Área 6	Δ / Área 6
Perfectionist	83%	85%	2%	87%	4%	80%	-3%	84%	1%	85%	2%
Belonging	83%	74%	-9%	86%	3%	84%	1%	87%	4%	82%	-1%
Pleasing	77%	71%	-6%	78%	1%	73%	-4%	88%	11%	78%	1%
Arrogant	77%	82%	5%	76%	-1%	72%	-5%	79%	2%	75%	-2%
Passive	70%	55%	-15%	66%	-4%	61%	-9%	79%	9%	70%	0%
Distant	70%	66%	-4%	65%	-5%	71%	1%	73%	3%	72%	2%
Autocratic	73%	81%	8%	65%	-8%	70%	-3%	79%	6%	77%	4%
Ambitious	54%	60%	6%	62%	8%	47%	-7%	51%	-3%	55%	1%
Critical	65%	71%	6%	52%	-13%	61%	-4%	62%	-3%	68%	3%
Mentoring	37%	41%	4%	47%	10%	36%	-1%	33%	-4%	37%	0%
Teamwork	36%	41%	5%	47%	11%	32%	-4%	31%	-5%	33%	-3%
Composure	36%	38%	2%	46%	10%	39%	3%	34%	-2%	33%	-3%
Results	32%	45%	13%	42%	10%	32%	0%	21%	-11%	31%	-1%
Vision	30%	41%	11%	41%	11%	24%	-6%	19%	-11%	23%	-7%
Decisions	33%	51%	18%	40%	7%	32%	-1%	26%	-7%	31%	-2%
Strategy	26%	43%	17%	40%	14%	22%	-4%	15%	-11%	21%	-5%
Courage	37%	55%	18%	39%	2%	35%	-2%	26%	-11%	33%	-4%
Integrity	32%	39%	7%	39%	7%	32%	0%	29%	-3%	28%	-4%
Interpersonal	29%	31%	2%	38%	9%	35%	6%	19%	-10%	27%	-2%
Caring	26%	23%	-3%	35%	9%	19%	-7%	28%	2%	21%	-5%
Balance	21%	20%	-1%	21%	0%	14%	-7%	30%	9%	8%	-13%

Em dezembro de 2015, é o único negócio que tem 11 em 12 competências criativas acima da média da empresa. Contudo, os comportamentos limitadores associados à liderança reativa ainda predominavam sobre os criativos, apesar de serem inferiores à média. Mais recentemente, em setembro de 2016, a reflexão em torno das estratégias

defensivas/improdutivas com a equipa de gestão, mostrou terem sido feitas melhorias no tema reatividade *versus* proatividade, mas que a antecipação na identificação de padrões nos problemas continuava a ter impacto na eficiência e desempenho global do negócio. Mostrou ainda que a orientação para pessoas e a premiação da lealdade poderá ter tido um efeito negativo nos níveis de frontalidade, ou de assertividade o que por sua vez poderá ter tido impacto nos níveis de exigência dentro das equipas, na qualidade e implementação das decisões e na complacência organizacional na implementação de decisões de mudança.

Esta equipa de gestão iniciou, apesar de não ter concluído, um trabalho de *team coaching* em setembro de 2015 por ter sido diagnosticada erosão de confiança entre os membros da equipa. Na discussão dos mapas de estratégias defensivas/improdutivas reconheceram que tinham sido feitas melhorias no seio da equipa, mas que o tema da confiança e da colaboração entre áreas ainda tinha impacto na concretização da visão e no alinhamento em torno de objetivos comuns ao negócio. À data da realização do questionário, este negócio tinha de fazer o turnaround e repensar o seu modelo de negócio e estratégia, indo ao encontro da perceção por parte da equipa que a área beneficiaria de direção, estratégia e gestão e que a decisão mais importante que tomariam prender-se-ia com a clarificação da visão e a comunicação da estratégia, uma sub-dimensão da dimensão sistema.

Área 3

De todos os negócios da empresa foi o que se internacionalizou mais cedo e para o mercado europeu e do médio oriente, além de uma presença em África em países de menor risco. Como resultado de vários fatores, este negócio demarcou-se sempre dos restantes. A equipa de gestão optou por não fazer *team coaching* nem *coaching*, apesar da estrutura de liderança intermédia ter participado na primeira fase do programa de liderança, programa que veio a abandonar posteriormente. Participaram 27 líderes. Apesar destes factos, a equipa de gestão aceitou discutir o mapa de estratégias defensivas/improdutivas e responder ao questionário. Trata-se de um negócio em que a velocidade da mudança tecnológica coloca níveis de pressão elevados para se manterem competitivos devido a operarem num mercado mais global e concorrencial. Por estes fatores, trata-se de uma área de negócio atrativa pelas possibilidades de mobilidade internacional e de desenvolvimento e aprendizagem

permanentes. O mapa de estratégias defensivas/improdutivas deste negócio mostra que a empresa tem uma capacidade de adaptação muito elevada, contudo o foco operacional e a velocidade impedem a indução de maiores níveis de reflexão e de diálogo que poderiam catapultar a empresa e os líderes para um outro nível de agilidade. O tema da mudança foi muito referido pela equipa, quer na perspetiva do modelo de negócio com o cliente, quer na redução de comportamentos reativos na vertente da capacidade de antecipação e de planeamento.

Fora do universo operacional dos projetos, parece haver um défice de disciplina de execução e de foco da gestão para temas relacionados com o sistema humano. A liderança vive num paradoxo e na gestão da tensão entre o tempo dedicado à gestão operacional e à necessidade de cuidar do sistema humano e de endereçar os temas da cultura de liderança e dos sistemas de gestão de pessoas. Observou-se uma distância elevada entre os valores explicitados e os valores praticados no respeitante a este tema, ainda que a equipa de gestão tenha sido capaz de a detetar e reconhecer. Neste tema em particular, este negócio está ainda num nível de aprendizagem de tipo I, apesar dos baixos níveis de homeostasia que se fazem sentir no sistema, resultantes do elevado esforço individual e coletivo colocado na operação, no crescimento da empresa e na internacionalização dos negócios (que podem vir a constituir uma fonte de mudança intrínseca). Esta distância pode ser explicada pelo poder coercivo da cultura a guiar a ação. As pessoas não têm necessariamente consciência do poder desse normativo (Schein, 2004), ainda que ele resulte das várias molduras mentais que guiam a perceção e a representação da realidade dos líderes da área e da empresa e que são adotadas inconscientemente (Goffman, 1974; Hiernaux 2008). Foi este mosaico de pressupostos e de crenças profundamente enraizadas que permitiu a esta liderança trabalhar e ser bem-sucedida a lidar com pressões externas e internas (Schein, 2004, Kets de Vries, 2006).

Mas a mudança organizacional é um processo cultural dinâmico resultante de forças intrínsecas e extrínsecas. Apesar dos valores latentes e/ou a emergência de valores relacionados com as necessidades do sistema humano – que conduzem à sua explicitação enquanto um valor aspiracional ou desejável (Argyris *et al*, 1987; Argyris e Schon, 1996) – a gestão tem de lidar diariamente com aquilo que para si, e à luz do seu nível de consciência, é um paradoxo – o sucesso no desempenho económico e do sistema de negócio não deixa tempo para cuidar do sistema humano. Kanter já alertava em 1989 (cit. *in* Burke e Noumair, 1989) para a complexidade do mundo organizacional e das exigências colocadas sobre o

papel dos líderes, que em muitos casos consistiam em paradoxos. A questão não está no erro desta premissa, até porque os resultados comprovaram que é possível privilegiar o sistema técnico sobre o humano e ser-se bem-sucedido ao longo do tempo. A questão está, por um lado, no desgaste e consumo de recursos que são utilizados para gerar esses resultados – humanos, financeiros, temporais, entre outros – e, por outro, na definição do âmbito da palavra resultados e sucesso organizacional relacionado com os paradigmas de gestão e dos níveis de consciência (Wilber, 2001; Joiner e Josephs 2007; Kegan e Lahey, 2009; Lalloux, 2014). Ainda sobre a distância elevada entre os valores explicitados e os valores praticados e sobre o paradoxo na gestão da tensão entre o tempo dedicado à gestão operacional e à necessidade de cuidar do sistema humano, são os sistemas que têm a função de diminuir essa distância ao induzirem e reforçarem o sistema social que a empresa e os seus líderes pretendem criar. Porém, em última análise, essa decisão resultará sempre da sua visão do mundo e molduras de pensamento.

Área 4

Esta área congrega os serviços comuns a toda a empresa – *Marketing*, Financeira, Recursos Humanos e *Legal*. Trata-se de uma área com uma liderança bicéfala, quer na gestão de topo, quer na comissão executiva. Sobre esta área não foi gerado nenhum relatório de cultura de liderança e as estratégias defensivas e improdutivas também não foram objeto de reflexão e de discussão. No total do Programa, houve 19 pessoas abrangidas e 11 a participarem no inquérito final – uma taxa de participação de 57,9%. Os resultados qualitativos – uma média de 7 pessoas – mostram que a mudança percebida como tendo tido maior impacto deu-se ao nível da agilidade na liderança, sobretudo na vertente de comunicação. O principal obstáculo, na perceção destas pessoas, esteve essencialmente na estratégia, governação e reestruturação e que a equipa beneficiaria de mais confiança, transparência e *feedback* e de um maior propósito, alinhamento e compromisso. Para os líderes desta área, a mudança mais significativa para as pessoas e com mais impacto na organização prender-se-ia com a clarificação da visão e a comunicação da estratégia. Esta perceção é relevante num contexto de verticalização dos negócios e com a necessária clarificação do modelo de governação para uma área de serviços responsável por servir os negócios da empresa.

Área 5

Apesar de ter tido uma taxa de participação menor no programa de liderança dadas as especificidades do negócio foi gerado um relatório de cultura de liderança negócio para as 7 pessoas abrangidas. Das 7 iniciais, 5 responderam ao inquérito e 4 responderam às questões qualitativas, razão pela qual os dados têm de ser analisados com maiores reservas. Ainda assim, esta era a fotografia da equipa em dezembro de 2015 – a cultura de liderança da área é mais reativa que a média da empresa e menos criativa que a média da empresa:

Tabela 30 - Comparação da cultura de liderança da Área 5 com a cultura de liderança da empresa

Summary Dimensions	Empresa	Área 1	Δ / Área 1	Área 2	Δ / Área 2	Área 3	Δ / Área 3	Área 5	Δ / Área 5	Área 6	Δ / Área 6
Complying	79%	66%	-13%	78%	-1%	74%	-5%	87%	8%	78%	-1%
Controlling	72%	79%	7%	68%	-4%	67%	-5%	76%	4%	75%	3%
Protecting	72%	75%	3%	66%	-6%	69%	-3%	73%	1%	73%	1%
Being	29%	37%	8%	36%	7%	28%	-1%	28%	-1%	21%	-8%
Relating	30%	32%	2%	41%	11%	28%	-2%	26%	-4%	27%	-3%
Achieving	28%	43%	15%	40%	12%	25%	-3%	17%	-11%	24%	-4%

Em particular, a área apresentava uma cultura de liderança com um “*Pleasing*” acima da média da empresa e com as 4 competências de “*Achieving*” abaixo da média da empresa – “*Strategy*”, “*Vision*”, “*Results*” e “*Decisions*”, além de “*Courage*” e de “*Interpersonal*”. A área tem duas competências criativas acima da média da empresa – “*Balance*” e “*Caring*”:

Tabela 31 - Cultura de liderança da Área 5 em detalhe, em comparação com a cultura de liderança da empresa

Dimensions	Empresa	Área 1	Δ / Área 1	Área 2	Δ / Área 2	Área 3	Δ / Área 3	Área 5	Δ / Área 5	Área 6	Δ / Área 6
Pleasing	77%	71%	-6%	78%	1%	73%	-4%	88%	11%	78%	1%
Belonging	83%	74%	-9%	86%	3%	84%	1%	87%	4%	82%	-1%
Perfectionist	83%	85%	2%	87%	4%	80%	-3%	84%	1%	85%	2%
Arrogant	77%	82%	5%	76%	-1%	72%	-5%	79%	2%	75%	-2%
Autocratic	73%	81%	8%	65%	-8%	70%	-3%	79%	6%	77%	4%
Passive	70%	55%	-15%	66%	-4%	61%	-9%	79%	9%	70%	0%
Distant	70%	66%	-4%	65%	-5%	71%	1%	73%	3%	72%	2%
Critical	65%	71%	6%	52%	-13%	61%	-4%	62%	-3%	68%	3%
Ambitious	54%	60%	6%	62%	8%	47%	-7%	51%	-3%	55%	1%
Composure	36%	38%	2%	46%	10%	39%	3%	34%	-2%	33%	-3%
Mentoring	37%	41%	4%	47%	10%	36%	-1%	33%	-4%	37%	0%
Teamwork	36%	41%	5%	47%	11%	32%	-4%	31%	-5%	33%	-3%
Balance	21%	20%	-1%	21%	0%	14%	-7%	30%	9%	8%	-13%
Integrity	32%	39%	7%	39%	7%	32%	0%	29%	-3%	28%	-4%
Caring	26%	23%	-3%	35%	9%	19%	-7%	28%	2%	21%	-5%
Courage	37%	55%	18%	39%	2%	35%	-2%	26%	-11%	33%	-4%
Decisions	33%	51%	18%	40%	7%	32%	-1%	26%	-7%	31%	-2%
Results	32%	45%	13%	42%	10%	32%	0%	21%	-11%	31%	-1%
Interpersonal	29%	31%	2%	38%	9%	35%	6%	19%	-10%	27%	-2%
Vision	30%	41%	11%	41%	11%	24%	-6%	19%	-11%	23%	-7%
Strategy	26%	43%	17%	40%	14%	22%	-4%	15%	-11%	21%	-5%

Apesar de se tratar de um negócio que criara até então valor para a empresa, os resultados mostravam que do ponto de vista da sustentabilidade da liderança se tratava da área com mais baixa perceção de eficácia na liderança e com mais baixa utilização de potencial de liderança:

Tabela 32 – Grau de utilização de potencial de liderança e de eficácia da liderança na Área 5, em comparação com a empresa

Summary Measures	Empresa	Área 1	Δ / Área 1	Área 2	Δ / Área 2	Área 3	Δ / Área 3	Área 5	Δ / Área 5	Área 6	Δ / Área 6
Relationship-Task Balance	37%	42%	5%	40%	3%	37%	0%	40%	3%	47%	10%
Reactive-Creative Scale	24%	27%	3%	32%	8%	25%	1%	18%	-6%	20%	-4%
Leadership Effectiveness	27%	37%	10%	36%	9%	26%	-1%	21%	-6%	27%	0%
Leadership Potential Utilization	25%	29%	4%	33%	8%	26%	1%	18%	-7%	25%	0%

Uma hipótese é a de que a natureza do negócio e os setores em que atuava possibilitaram o sucesso continuado de uma liderança de pendor reativo assente muito mais no exercício do controlo, da proteção e da conformidade. Os resultados qualitativos mostram que os líderes destacam em *ex aequo* melhorias nos níveis de consciência individual (50%)

e na agilidade ao nível da comunicação (50%). Consideram que o principal obstáculo à mudança na empresa recaiu sobre a estratégia, governação e reestruturação e 100% são de opinião que o negócio requer uma clarificação da direção, da estratégia e mais gestão. Para 67% das pessoas, a mudança mais importante prender-se-ia com a gestão de topo e/ou com a estratégia de negócio. O desafio deste negócio estará na clarificação do seu modelo de negócio futuro, como se adaptará à mudança no setor e se interligará com a estratégia da empresa e dos restantes negócios.

Área 6

O negócio nesta área, opera num setor em crise – o financeiro – permeável às tendências da revolução digital, mas também profundamente conservador, altamente regulado, interdependente, em lenta e permanente reestruturação desde o rebentamento da crise do sub-prime em 2009. À data da realização do questionário – agosto de 2016 – a equipa de gestão estava a sofrer uma reestruturação e o modelo de negócio e a estratégia a serem repensados. Este contexto é consistente com a perceção da estrutura de liderança que considera que a equipa beneficiaria de direção, estratégia e gestão e que a decisão mais importante que gostariam de ver tomada, seria na clarificação da visão e na comunicação da estratégia, na dimensão sistema. Esta era a fotografia da cultura de liderança em dezembro de 2015 a partir dos perfis de 22 dos seus líderes:

Tabela 33 – Comparação da cultura de liderança da Área 6 com a cultura de liderança da empresa

Summary Dimensions	Empresa	Área 1	Δ / Área 1	Área 2	Δ / Área 2	Área 3	Δ / Área 3	Área 5	Δ / Área 5	Área 6	Δ / Área 6
Being	29%	37%	8%	36%	7%	28%	-1%	28%	-1%	21%	-8%
Achieving	28%	43%	15%	40%	12%	25%	-3%	17%	-11%	24%	-4%
Relating	30%	32%	2%	41%	11%	28%	-2%	26%	-4%	27%	-3%
Complying	79%	66%	-13%	78%	-1%	74%	-5%	87%	8%	78%	-1%
Protecting	72%	75%	3%	66%	-6%	69%	-3%	73%	1%	73%	1%
Controlling	72%	79%	7%	68%	-4%	67%	-5%	76%	4%	75%	3%

A cultura de liderança evidenciava um sistema operativo maioritariamente reativo, em que as dimensões criativas se encontravam abaixo das da empresa e as reativas ligeiramente acima, com exceção de *complying*. Olhando com mais detalhe para os percentis em cada competência e comportamentos reativos por dimensão, os três mais significativos não variam da média da empresa – “*Perfectionist*”, “*Belonging*” e “*Pleasing*”, o que difere é a quase ausência de competências criativas com percentis médios, com exceção de “*Mentoring*” no percentil médio inferior; os comportamentos reativos estarem todos no percentil superior, *i.e.*, acima do *benchmark* mundial; e os comportamentos criativos no percentil inferior, *i.e.*, também abaixo do *benchmark* mundial. É de sublinhar que é o negócio com níveis de “*Balance*” mais baixos, o que pode ser um indicador de *stress* elevado:

Tabela 34 – Cultura de liderança da Área 6 em detalhe, em comparação com a cultura de liderança da empresa

Dimensions	Empresa	Área 1	Δ / Área 1	Área 2	Δ / Área 2	Área 3	Δ / Área 3	Área 5	Δ / Área 5	Área 6	Δ / Área 6
Perfectionist	83%	85%	2%	87%	4%	80%	-3%	84%	1%	85%	2%
Belonging	83%	74%	-9%	86%	3%	84%	1%	87%	4%	82%	-1%
Pleasing	77%	71%	-6%	78%	1%	73%	-4%	88%	11%	78%	1%
Autocratic	73%	81%	8%	65%	-8%	70%	-3%	79%	6%	77%	4%
Arrogant	77%	82%	5%	76%	-1%	72%	-5%	79%	2%	75%	-2%
Distant	70%	66%	-4%	65%	-5%	71%	1%	73%	3%	72%	2%
Passive	70%	55%	-15%	66%	-4%	61%	-9%	79%	9%	70%	0%
Critical	65%	71%	6%	52%	-13%	61%	-4%	62%	-3%	68%	3%
Ambitious	54%	60%	6%	62%	8%	47%	-7%	51%	-3%	55%	1%
Mentoring	37%	41%	4%	47%	10%	36%	-1%	33%	-4%	37%	0%
Courage	37%	55%	18%	39%	2%	35%	-2%	26%	-11%	33%	-4%
Composure	36%	38%	2%	46%	10%	39%	3%	34%	-2%	33%	-3%
Teamwork	36%	41%	5%	47%	11%	32%	-4%	31%	-5%	33%	-3%
Decisions	33%	51%	18%	40%	7%	32%	-1%	26%	-7%	31%	-2%
Results	32%	45%	13%	42%	10%	32%	0%	21%	-11%	31%	-1%
Integrity	32%	39%	7%	39%	7%	32%	0%	29%	-3%	28%	-4%
Interpersonal	29%	31%	2%	38%	9%	35%	6%	19%	-10%	27%	-2%
Vision	30%	41%	11%	41%	11%	24%	-6%	19%	-11%	23%	-7%
Strategy	26%	43%	17%	40%	14%	22%	-4%	15%	-11%	21%	-5%
Caring	26%	23%	-3%	35%	9%	19%	-7%	28%	2%	21%	-5%
Balance	21%	20%	-1%	21%	0%	14%	-7%	30%	9%	8%	-13%

Olhando para os resultados qualitativos de agosto de 2016, 71% das pessoas referiram que a principal mudança ocorreu na vertente da tomada de consciência, autoconfiança e reflexão individual. Ao contrário das equipas dos outros negócios, apenas 18% elegeu a comunicação e a interação ou a adaptabilidade e a eficácia na liderança – 12%, o que parece indiciar uma maior lentidão no processo de transformação individual e cultural. De acordo com estes resultados, parecem ter existido fatores que terão contribuído para que

os líderes tivessem desenvolvido maiores níveis de consciência sem que isso se tenha traduzido necessariamente em comportamentos de maior agilidade na liderança.

Na discussão dos mapas de estratégias defensivas/improdutivas em agosto de 2016, a equipa de gestão reconheceu que apesar de serem grandes as melhorias ao nível da confiança e do diálogo, ainda prevaleciam comportamentos defensivos e estratégias da ação de sobrevivência que poderiam estar a comprometer a transparência e a eficácia global da área. Por outro lado, o peso da sobrecarga operacional e do foco no curto prazo e em comportamentos reativos, ainda prevalecia na gestão e na operação por oposição a uma gestão mais estratégica e proactiva. A banalização da mudança nos últimos anos e a ausência de clareza nas prioridades, associada à falta de tempo para refletir e aprender, poderiam estar ainda a contribuir para a falta de foco e de direção. Estes resultados mostram os perigos do ciclo reativo: na ausência de visão, estratégia, decisão e resultados, e perante um contexto volátil, de incerteza, complexo, ambíguo e de ameaça, a estrutura sente a tensão no sistema e responde com mais esforço, atuando ao nível dos sintomas dos problemas, mas não das causas e desenvolvendo estratégias da ação para sobreviver. A estrutura da mente reativa está focada na resolução ou eliminação de problemas por receio e não como resultado de uma orientação criativa ou de uma visão (Anderson e Adams, 2016). Não há nada de errado, com uma estrutura reativa, ela existe para produzir resultados estáveis e preservar o *status quo*; funciona, de acordo com os autores, como um sistema de imunidade para manter a ordem e a estabilidade. A estrutura reativa torna-se um problema quando os custos energéticos são demasiado elevados – o esforço e trabalho árduo nem sempre produzem os resultados ambicionados porque os comportamentos são direcionados não para alcançar um propósito ou aspiração, mas sim para não perder; e quando deixa de ser suficiente para lidar com o contexto.

6.3 Resultados para cada uma das dimensões da mudança, e em resposta às proposições de análise

Apesar das especificidades das áreas descritas no capítulo anterior, não foram observadas diferenças entre as várias áreas da empresa, na vertente quantitativa do questionário. Não foram encontradas variações entre a percepção da mudança nas quatro dimensões do modelo de análise – consciência e agilidade da liderança, cultura e consciência coletiva, sistema e a congruência no processo de transformação – e as áreas da empresa. Apesar de algumas diferenças na abordagem à mudança, nas visões de liderança dos negócios e na exposição a diferentes mercados e setores, os resultados demonstram a força da cultura da empresa, reforçada por sistemas de gestão e de governação da empresa como um todo. Os resultados são assim apresentados globalmente para o universo da empresa.

6.3.1 Proposição I – Os líderes tornaram-se mais conscientes, adaptaram-se e tornaram-se mais ágeis?

6.3.1.1. Os líderes estão a desenvolver a consciência? (Eu subjetivo)

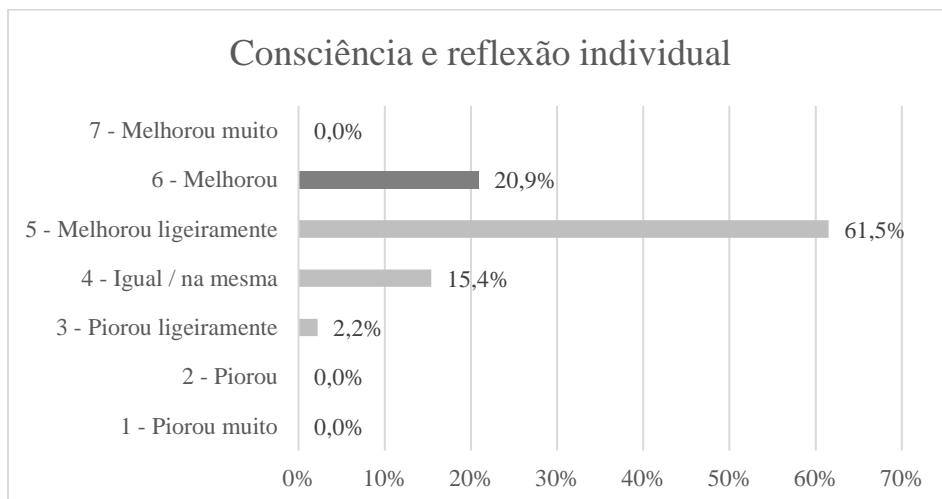
Esta dimensão mede a percepção que os líderes fazem das mudanças ocorridas nos níveis de reflexão, de consciência, nos seus papéis e na sua esfera de autoridade, que depois tem consequências nas suas estratégias de ação – se construtivas e produtivas ou se defensivas/ofensivas e improdutivas – que utilizam na interação e relações com outros e para serem bem-sucedidos na cultura. Integra 15 indicadores:

- Conformo-me às regras da empresa para preservar a minha segurança no emprego
- Desacelero o julgamento e estou mais presente nas interações
- Despendo tempo a refletir e paro para pensar antes de agir
- Digo o que penso e contribuo ativamente para a tomada de decisão coletiva

- Experimento e arrisco novos comportamentos no âmbito do meu desenvolvimento pessoal
- O meu comportamento na Empresa é consistente com os meus valores e princípios
- Pergunto e oiço mais para compreender a perspetiva dos outros
- Procuro nos outros opiniões diferentes da minha para alargar a minha perspetiva sobre a realidade
- Reflito acerca do meu propósito e relembro-o sempre que tenho de definir prioridades
- Suspendo o julgamento para compreender melhor os outros e a realidade à minha volta
- Utilizo estratégias defensivas para me proteger na organização
- Estou sempre no modo “ação” e a resolver problemas operacionais
- Exponho os meus pontos de vista e sou transparente
- Abordo os temas controversos com coragem e falando a verdade
- Digo o que penso mesmo quando vai contra o poder instituído

Os resultados agregados dos vários indicadores na Dimensão Consciência mostram melhorias no desenvolvimento da consciência e reflexão individual. 61,5% dos inquiridos viram algumas mudanças nos seus níveis de consciência e de reflexão individual e para 20,9% houve melhorias. 15,4% das pessoas consideram ter o mesmo nível de consciência que anteriormente:

Gráfico 4 – Resultados agregados na dimensão Consciência

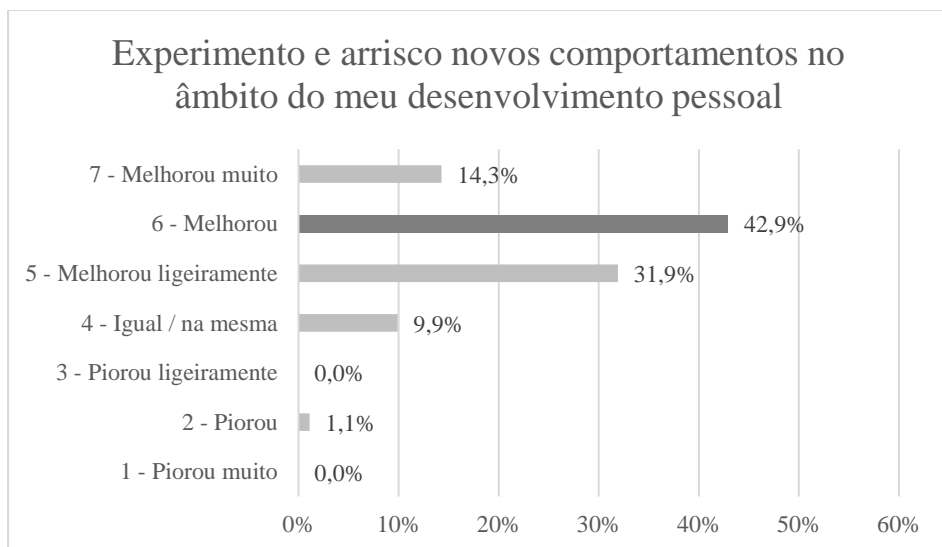


Alfa de Cronbach de 0,896

A análise dos 15 indicadores em detalhe mostra que estes líderes consideram que encontram hoje mais tempo para refletir antes de agir, para desacelerar os seus processos internos de julgamento e para procurar junto das outras pessoas perspetivas diferentes das suas, como se pode ver em detalhe nos gráficos em anexo na página 91.

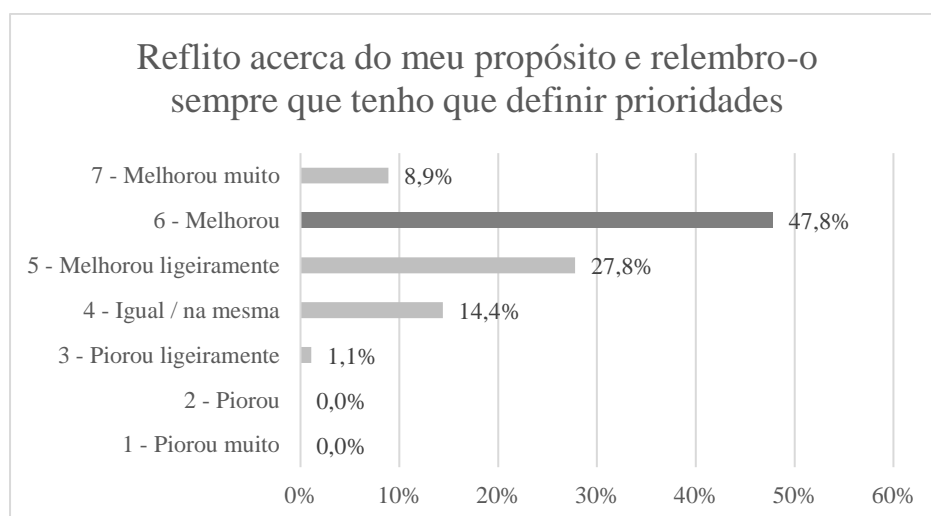
89% destes líderes estão a experimentar e a arriscar novos comportamentos, tratando-se de uma melhoria para 42,9% dos inquiridos e uma melhoria significativa para 14,3%, como se pode observar no gráfico seguinte:

Gráfico 5 – Perceção de mudanças no grau de experimentação de novos comportamentos



Estas alterações deram-se também na forma como os líderes passaram a entender o seu papel na dinâmica de grupo e na comunicação. Passaram a ser mais transparentes e ativos na tomada de decisão, a fazerem mais perguntas, a procurar mais divergência de perspetivas e a suspender mais vezes o julgamento para ouvirem melhor e compreenderem os outros e a serem mais assertivos e corajosos. 84% dos inquiridos estão mais focados no seu propósito e prioridades, tratando-se de uma melhoria para 47,8%:

Gráfico 6 – Perceção de mudanças no grau de reflexão em torno do propósito e prioridades



O desenvolvimento dos níveis de consciência e de reflexão individual (Kegan e Lahey, 2009) são a base para o desenvolvimento de campos de diálogo (Bohm, 1994, 2004; Senge *et al*, 2005; Scharmer 2007, 2013) e culturas de liderança mais ágeis e adaptativas (Joiner e Josephs, 2007; McGuire e Rhodes, 2009, Heifetz, 2009). Apesar da perceção de mudança nos níveis de consciência individual – e que não resulta apenas de um efeito de sobreavaliação sobre si próprios, uma vez que estas mudanças foram observadas nos diferentes ciclos de intervenção –, é a cultura que normaliza e legitima o que é adequado e esperado para se ser bem-sucedido. Os resultados mais baixos nesta dimensão recaem em dois tipos de comportamentos: o foco operacional da ação e a adoção de estratégias defensivas e de proteção, dados não só pelas médias das respostas, como também pelos maiores desvio- padrão. Apesar de todas as mudanças referidas ao nível do desenvolvimento da consciência individual, 29,7% das pessoas ainda despende uma grande parte do seu tempo em “modo ação” e a resolver problemas operacionais (consultar anexo na pág. 96).

Cerca de 55,7% dos líderes continuam a pensar que devem conformar-se às regras da empresa para preservarem a sua segurança no emprego e 40,7% reconhecem utilizar estratégias defensivas para se protegerem na organização:

Gráfico 7 - Percepção de mudanças na necessidade de conformidade para preservar a segurança no emprego

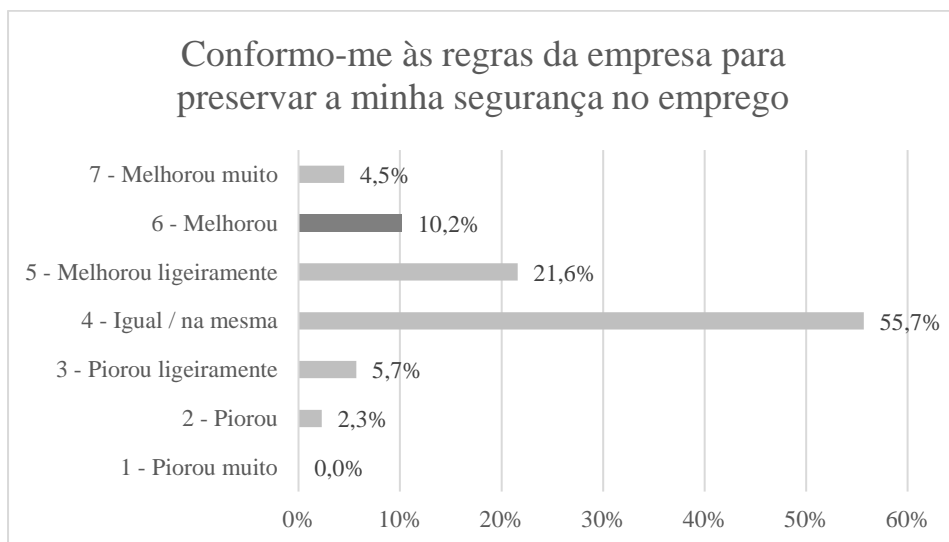


Gráfico 8 - Percepção de mudanças na necessidade de utilizar estratégias defensivas na organização para proteção



Os comportamentos de adoção de estratégias de conformidade e de utilização de estratégias defensivas para proteção a nível individual estão fortemente associados (*sig.*

0,00) com outros comportamentos, embora a força da correlação seja pouco forte. A adoção de estratégias de conformidade para preservar a segurança no emprego está fortemente associada aos seguintes comportamentos:

- Utilizo estratégias defensivas para me proteger na organização: $r\ 0,511$
- Na minha área existem estratégias defensivas e de proteção por parte das pessoas para preservarem a sua segurança no emprego: $r\ 0,490$
- A equipa é política e joga jogos nos bastidores: $r\ 0,458$
- Reflito acerca do meu propósito e relembro-o sempre que tenho de definir prioridades: $r\ 0,365$

A utilização de estratégias defensivas a nível individual para proteção está, por sua vez, fortemente associada aos seguintes comportamentos, sendo que os 4 primeiros são indicadores da dimensão sistema:

- Conformo-me às regras da empresa para preservar a minha segurança no emprego: $r\ 0,511$
- A equipa é política e joga jogos nos bastidores: $r\ 0,407$
- Na minha área existem estratégias defensivas e de proteção por parte das pessoas para preservarem a sua segurança no emprego: $r\ 0,407$
- As reestruturações são explicadas à organização: $r\ 0,383$
- A Empresa aprende com os resultados e as consequências das suas ações e com a forma como resolve e ultrapassa problemas: $r\ 0,367$

Os dois comportamentos estão associados e correlacionados e ambos estão correlacionados com dois comportamentos que lhes são comuns: (1) a perceção que os outros também desenvolvem estratégias defensivas; (2) a perceção que a equipa é política e

prática jogos de bastidores. Ambos os comportamentos são indicadores da dimensão sistema.

Sem que seja formalmente imposto que se conformem ou no limite até desejado, as pessoas fazem uma escolha pela conformidade, como resultado da interpretação e avaliação que fazem dos constrangimentos colocados pelos diferentes contextos, ao longo do tempo e dos comportamentos dos outros. O sistema regula e estrutura a ação através de sanções e normas, mas a opção pela conformidade resulta da liberdade de ação dos atores. Nessa escolha ocorre um paradoxo, ao crerem que todos, como eles próprios, jogam os mesmos jogos, esquecem-se do poder e da liberdade da ação individual e todos, em conjunto, acabam por produzir resultados que nenhum deles individualmente, eventualmente, pretendeu criar. Esta estruturação das relações humanas e dos jogos entre os atores é irremediavelmente indeterminada e arbitrária (Crozier e Friedberg 1977).

Os resultados ilustram mudanças nos níveis de consciência e de reflexão e descrevem mudanças na forma como os líderes encaram o seu papel nas relações que estabelecem com terceiros. Contudo, a maioria ainda considera que deve conformar-se, jogar pelo seguro e adotar estratégias defensivas para se proteger. Este indicador é um indicador de um nível de desenvolvimento de mentes socializadas (Kegan e Lahey, 2009), ou seja, de líderes cuja identidade ainda é definida por um sistema de autoridade exterior ao seu próprio sistema de valores. Mostram também que, apesar de terem ocorrido mudanças nas percepções, e para uma percentagem significativa de líderes, a utilização de estratégias defensivas continua a ser o mais adequado de acordo com a representação que fazem da cultura da empresa. Se mesmo nas situações mais complexas, aos homens e mulheres são dados o poder e a liberdade de ação (Crozier e Friedberg 1977), logo a liberdade para travar ou conduzir mudanças, a opção racional, no sentido das teorias explicitadas de (Argyris *et al*, 1987; Argyris e Schon, 1996) por desenvolver estratégias defensivas, prende-se com as molduras mentais e representações que fazem acerca da cultura e que conduzem inconscientemente a sua ação, sendo que, no caso destes líderes, não evoluíram. Crenças essas, reforçadas por práticas de gestão coletivas e sistemas que reproduzem comportamentos que no final do dia lhes garantem, à luz da leitura que fazem da cultura, alcançar os seus objetivos, manter os seus empregos (sobreviver, não perder) e não se magoarem ou sofrer com uma eventual colisão com o normativo (Sainsaulieu, 1997).

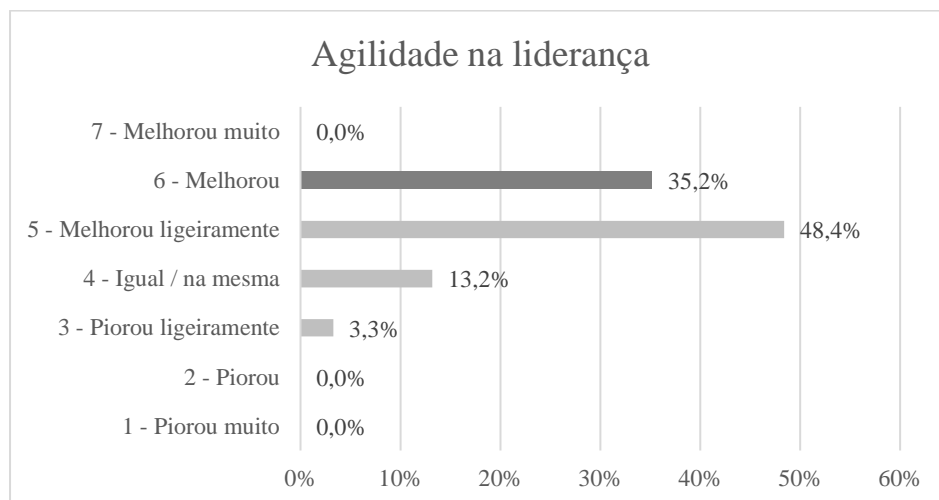
Estes resultados sublinham ainda a importância que a utilização consistente de critérios de gestão, a transparência na partilha de informação e do diálogo generativo têm

na construção da interpretação acerca da realidade e que resultam no comportamento coletivo da organização.

6.3.1.2 Os líderes estão mais ágeis? (ação individual)

Os resultados agregados dos *itens* na dimensão Agilidade (15 itens) – mostram que 83,5% dos inquiridos se consideram líderes mais ágeis – 48,4% veem uma melhoria ligeira e 35,2% veem melhorias na sua agilidade. 3,3% dizem-se menos ágeis e 13,2% consideram ter os mesmos níveis de agilidade que anteriormente:

Gráfico 9 – Resultados agregados na dimensão Agilidade



Alfa de Cronbach de 0,927

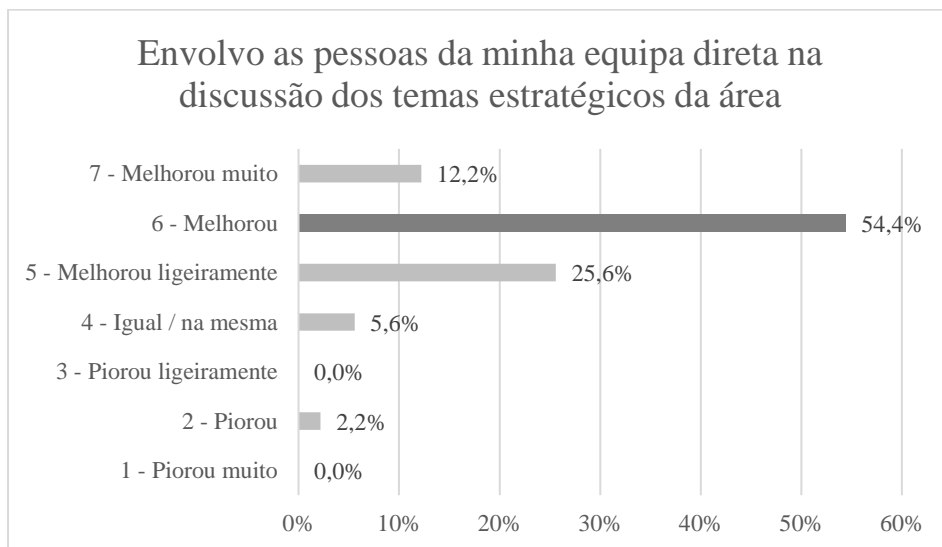
A formação e outras técnicas de desenvolvimento do sistema humano como o *feedback*, o *coaching* e o *team coaching*, constituem instrumentos de desenvolvimento do sistema social e foram utilizadas para o desenvolver neste caso em particular. Elas têm, de acordo com Sainsaulieu (1997), um efeito (1) de sociabilidade porque promovem além da aprendizagem técnica, relações, alteram relações com a autoridade, novas formas de comunicação, o diálogo e a discussão de temas, a aprendizagem e a reflexão no coletivo; (2) de integração num palco social porque fornece referenciais, uma linguagem comum, princípios orientadores, novos modelos de comportamento; (3) de estabelecer novas redes sociais internas e externas; (4) no plano do imaginário – ao fazer os anteriores, a formação

estimula toda a vertente simbólica pela experiência de novas relações, novas formas de abordar desafios e problemas e fazer ruturas cognitivas e questionar antigas suposições ou crenças. A formação tem um efeito sobre as representações coletivas. Estes quatro efeitos quando combinados podem ter um efeito significativo no desenvolvimento dos atores e do seu palco social na organização, na interação entre os atores e o sistema, para fazer nascer ou fazer evoluir novas identidades coletivas. Ao produzir novas normas e valores, através da formação, a empresa influencia os comportamentos dos atores também noutras esferas da sua vida, tendo por isso um papel importante na construção da identidade pessoal e social (Sainsaulieu, 1997).

(1) Efeito de sociabilidade e (2) de integração num palco social

Podemos observar que os líderes dependem menos das hierarquias para darem direção às suas equipas, estão a delegar mais o poder de decisão e a envolvê-las mais na discussão de temas estratégicos. Estes resultados, que podem ser observados em detalhe nos gráficos (em anexo, na página 97), mostram que ocorreram alterações na representação que os líderes fazem do seu papel e do seu grau de autonomia, medido pelo facto de 63,6% dos inquiridos estarem a dar mais direção às suas equipas, sem necessitarem de esperar pelas suas hierarquias. Mostram também alterações na perceção de distribuição de liderança na empresa, medido pela partilha de poder de decisão com a equipa direta, que melhorou para 42,7% dos inquiridos. Mostram ainda mudanças na perceção do grau de envolvimento da equipa na discussão de temas estratégicos, como se pode ver no gráfico 10. O tema do empoderamento pressupõe mudanças nos estilos de liderança e no comportamento dos líderes (Argyris, 1998) e decorre da necessidade de ativar potencial em mais níveis da organização e de transformá-lo em talento criativo para responder a novos problemas e desafios técnicos.

Gráfico 10 – Percepção de mudança no grau de envolvimento da equipa



A maior distribuição da liderança na empresa desenvolve e capacita o sistema humano para responder mais eficazmente aos desafios de natureza adaptativa, dando-lhe maior capacidade de ação (Heifetz 2009). A distribuição de poder impõe a necessidade de a liderança fazer uso do potencial e talento das pessoas, identificando-o, desenvolvendo-o e gerindo-o. Trata-se do trabalho de desenvolvimento social da empresa em torno da identidade e diversidade humana (Kanter, 2010), que requer o desenvolvimento e alargamento da liderança para papéis de *mentoria*, de *coaching*, de desenvolvimento da cultura e de gestão de talento.

Os resultados mostram que os inquiridos consideram estarem a identificar e a utilizar mais o talento das equipas, a despende tempo a desenvolver as pessoas, como se pode observar nos próximos gráficos:

Gráfico 11 – Perceção de mudança na gestão do talento da equipa

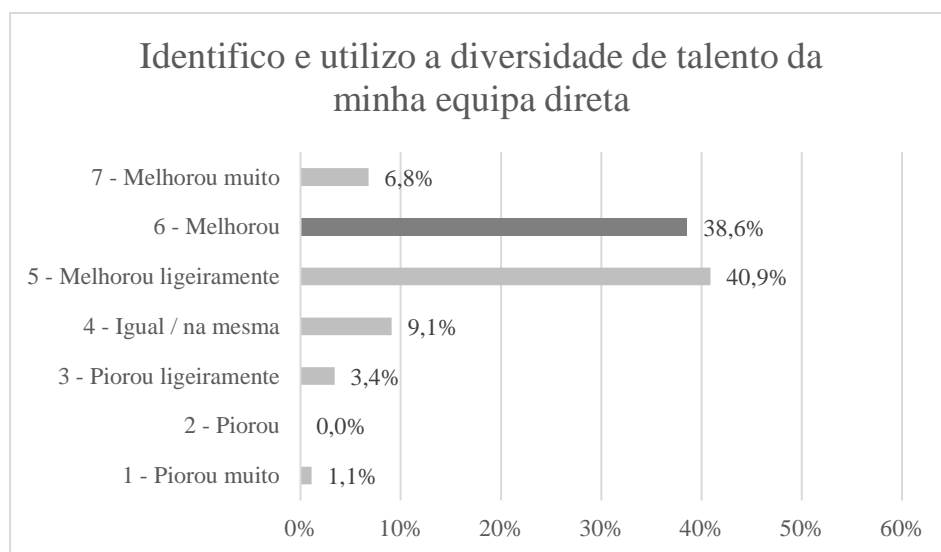
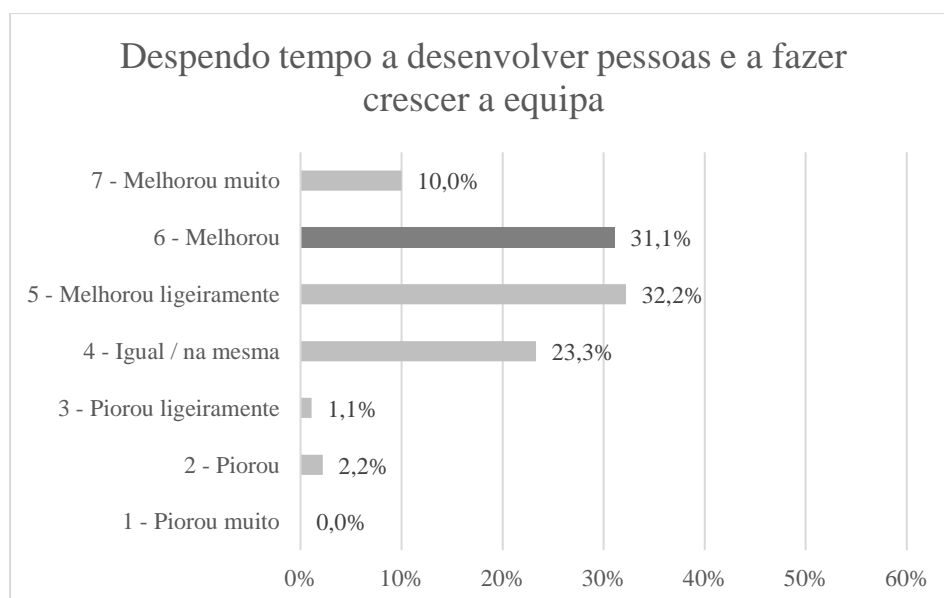
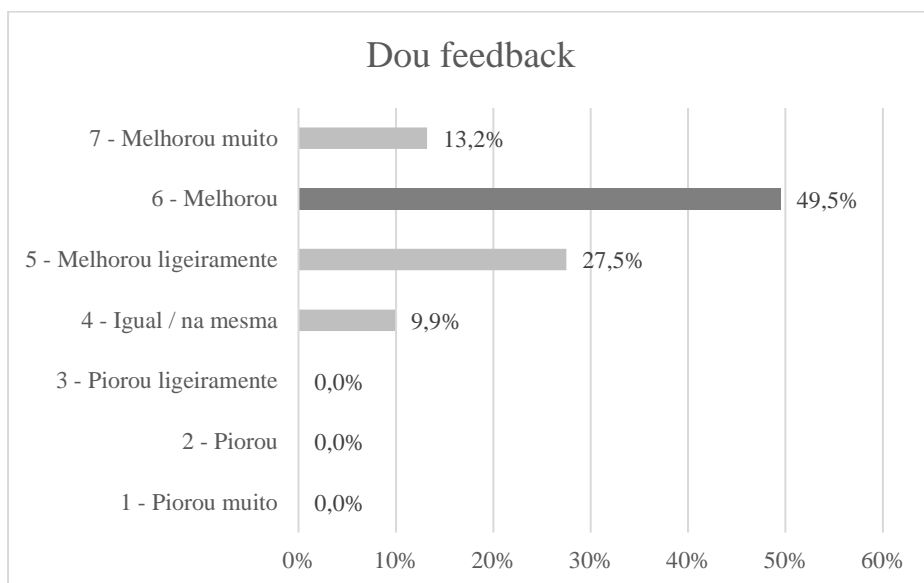


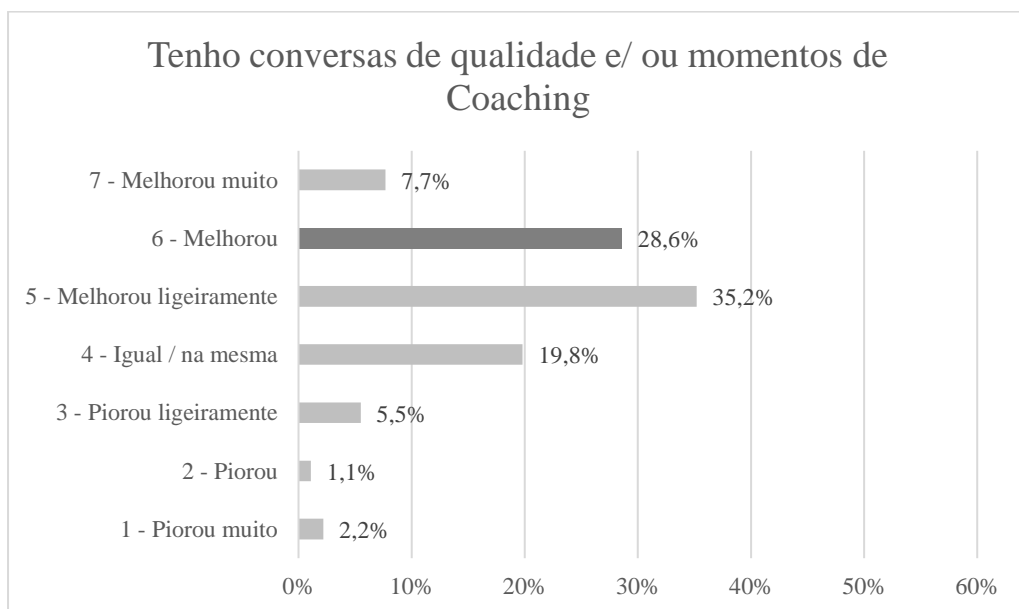
Gráfico 12 – Perceção de mudança no tempo despendido a desenvolver a equipa



“Dar *feedback*” foi um dos comportamentos nesta dimensão com perceção por parte dos inquiridos de maiores mudanças:

Gráfico 13 – Perceção de mudança na realização de *feedback*

Apesar de cerca de 20% dos inquiridos não ter visto melhorias e para cerca de 8% ter piorado, uma elevada percentagem de respondentes viu melhorias nas conversas de qualidade e/ou momentos de *Coaching*:

Gráfico 14 – Perceção de mudança em conversas e momentos de *coaching*

Com o aumento da complexidade da mudança e no âmbito do desenvolvimento social da empresa, é fundamental identificar e desenvolver novos atores e potenciar a

inteligência do coletivo na inovação e na gestão da mudança. Nestes contextos, é fundamental uma alteração nos papéis de liderança de mais diretivos para mais facilitadores e apoiantes da colaboração e do diálogo dentro das equipas. Estes resultados suportam a evidência dessa mudança no processo de transformação da empresa.

(3) Efeito de estabelecimento de novas redes sociais internas e externas e (4) no campo simbólico e das representações

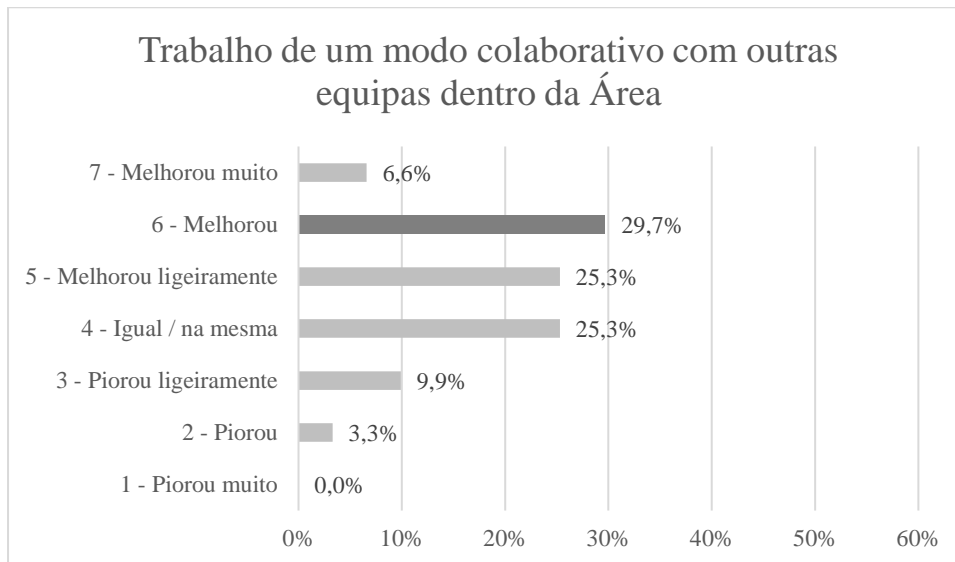
O objetivo dos processos de transformação cultural é o de ativamente capacitar a organização com novas formas de pensar, de dialogar e novas ferramentas para agir que lhe permitam lidar e responder de forma eficaz aos desafios do contexto. Maiores níveis de agilidade na liderança e de adaptação na distribuição do poder e na gestão das equipas determina o campo do diálogo e o sucesso da mudança. Ambos concorrem, por sua vez, para o nível de consciência individual e coletiva, logo para níveis de aprendizagem organizacional maiores. A prática da liderança adaptativa pressupõe a partilha e a distribuição do poder na organização, bem como a indução de maiores níveis de reflexão e de capacidade de diálogo coletivo.

No respeitante à forma como os líderes interagem e dialogam, os resultados mostram que estão a ser capazes de ter mais conversas difíceis de forma construtiva, a despender mais tempo a construir relações de qualidade, a trabalhar de forma colaborativa, a dialogar com os pares, a discutir temas estratégicos, além de despenderem mais tempo a construir relações com interlocutores-chave, como se pode observar nos gráficos em anexo.

Dois comportamentos sobressaem dos restantes, não só pelo grau da mudança percebida, como também pelo efeito no desenvolvimento do sistema social: a colaboração com outras áreas e o diálogo com pares. A colaboração é fundamental para o trabalho de integração que os líderes têm hoje de fazer no sentido de desenhar e tornar a organização mais ágil, como resultado de mais variáveis para gerir e de maiores níveis de velocidade e de complexidade. Num desenho organizacional mais integrador, os problemas são vistos numa perspetiva de interdependência e de alargamento do trabalho em equipa para fora das fronteiras habituais (Kanter, 2010).

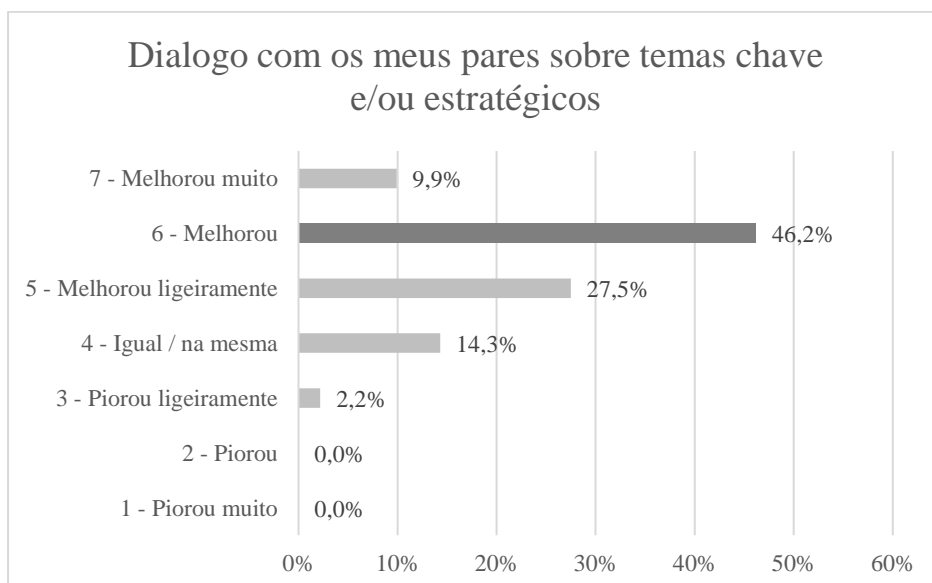
Para 29,7% dos inquiridos melhorou o grau de colaboração com outras áreas como se pode ver no gráfico seguinte:

Gráfico 15 – Perceção de mudança no grau de colaboração com outras áreas



A colaboração entre atores do sistema é crucial no desenvolvimento dessa agilidade, bem como o diálogo. Para 46,2% dos inquiridos melhorou o diálogo com pares, como se pode ver no gráfico seguinte:

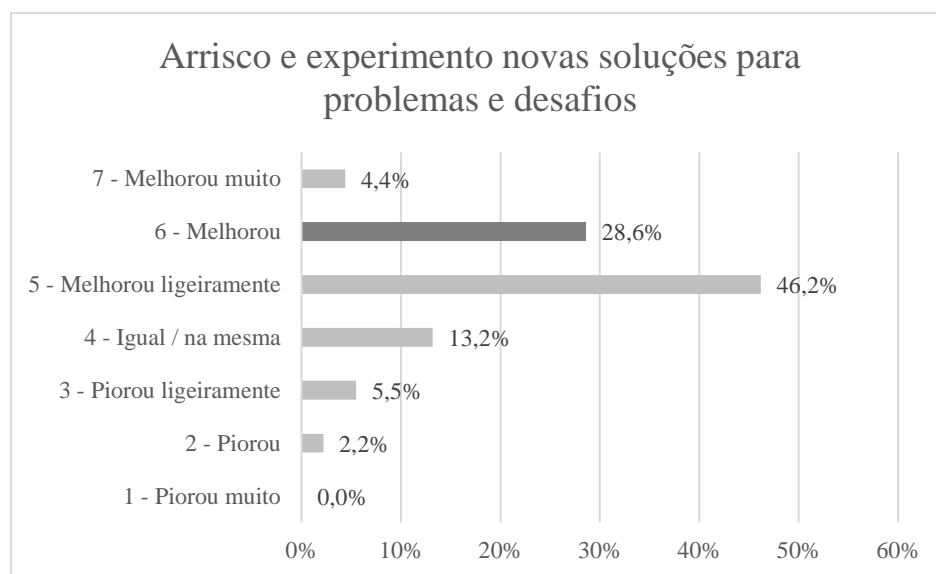
Gráfico 16 – Perceção de mudança do diálogo com pares



A prática do diálogo é decisiva enquanto processo para tornar visíveis as variadas molduras mentais dos líderes e desenvolver a consciência individual e coletiva. Ao exporem diferentes molduras mentais e perspetivas, os líderes apreendem e compreendem a realidade de forma mais unificada (Bohm, 1994, 1996 [2004]). Dado que as molduras mentais determinam a comunicação dos líderes e a sua disposição para agir, estes resultados evidenciam alterações nessas mesmas molduras mentais, no respeitante à abertura ao diálogo. Como o diálogo convida ao desenvolvimento da reflexão e da inquirição, pode resultar em alterações nas teorias praticadas e ao nível do comportamento organizacional (Argyris e Schon, 1996). Senge *et al* (2005) consideram o campo do diálogo chave nos processos de mudança e na criação de novas realidades. A evolução para campos de diálogo mais profundos e generativos requer um processo assente na escuta individual e coletiva, na observação e partilha de vivências e experiências que possibilitem ver outras perspetivas, na reflexão individual e coletiva, na criação e experimentação de novos comportamentos. O campo do diálogo está ligado ao nível de consciência e de agilidade na liderança e está na base da colaboração e da aprendizagem coletiva (Senge, 2005; Senge et al, 1994; Senge, 2006 [1990]). A colaboração aumentou na organização, como se pode observar no gráfico 15 e ela é crítica nos processos de aprendizagem organizacional e para a inovação (Argyris e Schon 1996; Senge, 1994).

Estes líderes estão também, e de acordo com as suas perceções, a despender mais tempo a pensar estrategicamente (ver gráficos em anexo) e a arriscar e a experimentar mais em equipa:

Gráfico 17 – Perceção de mudança na experimentação de novas soluções



A liderança resulta da ação coletiva, logo da distribuição de poder na organização. A atitude de colaboração, sobretudo em contextos em permanente mudança recheados de desafios complexos, possibilita que as soluções para esses desafios emergjam do trabalho coletivo. O diálogo e a colaboração são críticos nesse processo e para o processo de aprendizagem organizacional. A capacidade de o sistema humano trabalhar eficazmente entre áreas e negócios ou outras fronteiras organizacionais determina a força do sistema coletivo e a força da cultura, enquanto capacidade coletiva para prosperar.

As condições materiais, estruturais e humanas do contexto limitam e definem a liberdade e a racionalidade dos comportamentos dos atores. As suas estratégias não resultam necessariamente de objetivos claramente definidos, ainda que o comportamento tenha sempre um sentido e uma racionalidade para os próprios, mesmo que esta não seja totalmente consciente. A racionalidade resulta das oportunidades que surgem num determinado contexto, que é sempre contingencial, e define-se em relação ao comportamento dos outros atores e ao jogo que estes estabelecem entre si. Estas estratégias têm sempre dois lados – o ofensivo, na busca de oportunidades para melhorar a situação individual e o defensivo, na manutenção e alargamento da margem de liberdade e de capacidade de ação (Crozier e Friedberg 1977). Os fatores decorrentes da pressão da adaptação colocada sobre as organizações induzem uma elevada complexidade na integração interna. Se, por um lado, colocam uma maior necessidade na adaptação e no desenvolvimento da agilidade em lidar e gerir conflito, promover a colaboração e distribuir a liderança para níveis mais intermédios – o que requer competências mais alargadas, acesso a maiores níveis de informação e autonomia para resolver problemas (Sainsaulieu, 1997), por outro, levam os atores dentro da sua racionalidade individual a fazerem escolhas e a desenharem a sua ação como resultado da interpretação que fazem do contexto e consciência do novo e velho normativo.

No decurso do processo de transformação dá-se um processo de aprendizagem, onde se joga a identidade individual e coletiva, daí que o reconhecimento e apoio dos outros é decisivo na criação de novas representações e de novas identidades sociais (Sainsaulieu, 1997). O contexto de apoio dos outros na experimentação individual é decisivo para que os atores consigam evoluir nas suas crenças e práticas sociais anteriores e, porventura, limitadoras. Facilmente, as relações interpessoais regridem para padrões anteriores, de teor

defensivo e de segurança que preservam o sujeito perante o grupo e do conflito. Os resultados nas duas dimensões – consciência e agilidade na liderança – evidenciam que houve lugar ao desenvolvimento da consciência e evolução das práticas de liderança, além de uma maior distribuição da liderança na organização. Eles descrevem mudanças relevantes nos comportamentos, nos níveis de reflexão, no *feedback*, no diálogo e na colaboração, contudo a maioria dos líderes ainda despende uma parte significativa do seu tempo a resolver problemas operacionais e considera que deve conformar-se, jogar pelo seguro e adotar estratégias defensivas para se protegerem.

A distribuição do poder requer a criação de uma nova estrutura e sistema organizacional que crie a segurança psicológica necessária para que os atores e as equipas no coletivo sintam que é seguro mudar (Schein, 2004, Burke e Noumair, 2015), como já foi referido. Esta tensão entre o velho e o novo normativo é o resultado provável da dissonância provocada por processos de mudança em que forças variadas resultantes da ação humana estão em sobreposição e movimento. A propulsão dessa força será à partida tanto maior quanto a força da mudança do coletivo. Os resultados que se seguem mostram de que forma e em que grau essa força se manifestou.

6.3.2 Proposição II: Houve lugar ao desenvolvimento da consciência coletiva por via do diálogo e da reflexão?

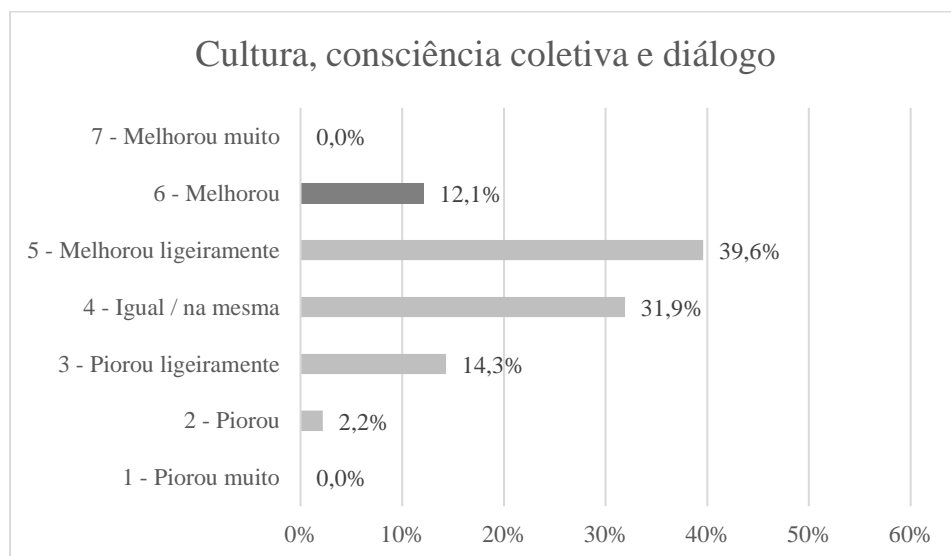
“Uma empresa funciona quando sabe reagir aos problemas que o seu ambiente e contexto lhe levantam. Logo, a força de um sistema social reside na sua capacidade para produzir atores e relações dinâmicas entre eles e também com interlocutores-chave externos. (...) A qualidade de uma sociedade de produção que propicie coordenação, criatividade e solidariedade entre os atores constitui uma riqueza que não se copia nem exporta. Trata-se de uma realização fortemente apoiada na história e na cultura dos seus membros e que decorre da dinâmica da coesão social necessária aos esforços de colaboração entre atores da produção”.

Sainsaulieu, 1997

6.3.2.1 Introdução

Durante os processos de transformação, que são também processos de aprendizagem individual e coletiva, ocorre um fenómeno que se prende com a tensão resultante do confronto entre sistemas de valores. Como tal, é crucial que no seu decurso haja lugar ao diálogo e reflexão coletivos que resultem em direção para a ação e, por fim, tenha tradução no reconhecimento e na aceitação do novo sistema social que resultou dessa interação (Sainsaulieu, 1997). Como se viu nos dois capítulos anteriores, a formação contribuiu para o desenvolvimento do sistema social e gerou movimentos nas pessoas, e nas relações. Neste capítulo, procurar-se-á perceber qual o grau de movimento na cultura, em particular, o grau em que a prática do diálogo coletivo concorreu para promover o desenvolvimento da consciência e a aprendizagem coletiva de nível II (Argyris *et al*, 1987) e uma gestão eficaz das várias tensões organizacionais, fazendo delas um exercício de reflexão e de aprendizagem coletivos e de aprendizagem organizacional (Schein, 2004). Os resultados agregados dos itens na dimensão cultura, consciência coletiva e diálogo (26), mostram que para 39,6% das pessoas, a cultura melhorou ligeiramente e que para 12,1% melhorou. Para 31,9% a cultura não se alterou e para 14,3% piorou ligeiramente:

Gráfico 18 – Resultados agregados na dimensão cultura



Alfa de Cronbach 0,972

Os resultados desagregados entre cultura de equipa e cultura de empresa mostram algumas diferenças entre as perceções de mudanças ocorridas numa e na outra, em particular que a escala da mudança é maior no universo da equipa:

Tabela 35 – Resultados comparados entre a mudança percebida na cultura de equipa e de empresa

		Cultura	Cultura da Equipa	Cultura de Empresa
Cultura, consciência coletiva e diálogo	Piorou muito	0,0%	0,0%	1,1%
	Piorou	2,2%	2,2%	3,3%
	Piorou ligeiramente	14,3%	6,6%	14,3%
	Igual / na mesma	31,9%	28,6%	36,3%
	Melhorou ligeiramente	39,6%	39,6%	31,9%
	Melhorou	12,1%	23,1%	13,2%
	Melhorou muito	0,0%	0,0%	0,0%
	Total	100,0%	100,0%	100,0%

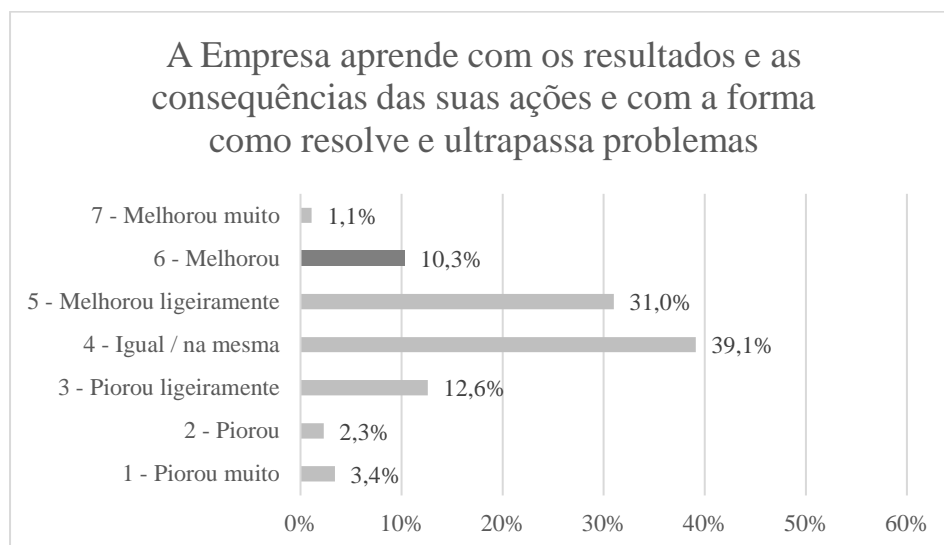
A dimensão cultura descreve as mudanças ocorridas na cultura organizacional e de liderança da empresa, bem como as respostas à mudança como resultado das molduras

mentais dos seus líderes. Mede, em particular, no nível de consciência e da aprendizagem coletiva, a qualidade do diálogo coletivo – enquanto indicador do nível de consciência –, os níveis de confiança e de alinhamento entre as pessoas enquanto pilar para a interação humana e a ligação emocional e a perceção de funcionalidade das equipas. Os resultados serão apresentados a partir da operacionalização das dimensões do modelo de análise.

6.3.2.2 Aprendizagem organizacional

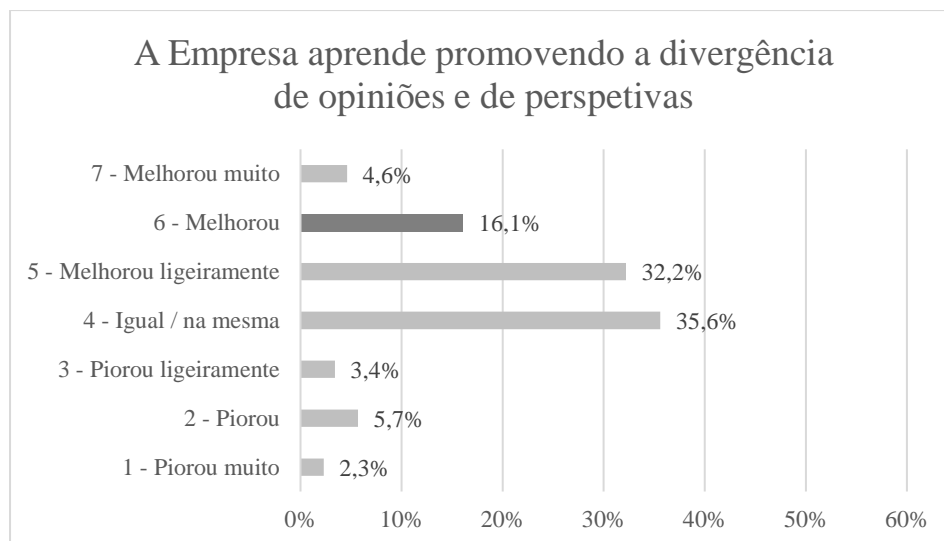
A organização aprende quando, perante novos problemas e mais complexos, as premissas e as crenças que determinaram o sucesso da cultura até ao presente são explicitadas, tornadas visíveis e questionadas a partir do diálogo e da partilha de perspetivas (Argyris *et al*, 1987; Argyris e Schon, 1996). Quando os atores desenvolvem a capacidade para refletir e examinarem criticamente os seus processos de pensamento e padrões de comportamento num diálogo coletivo, a realidade e a sua complexidade passa a ser observada e compreendida com novas lentes e perspetivas e assim produzir novos padrões de comportamento. A aprendizagem dos indivíduos que interagem uns com os outros é crucial para a aprendizagem organizacional (Poole e Van de Ven, 2004). As pessoas observaram mudanças no grau de aprendizagem enquanto equipa, com impacto na funcionalidade e na eficácia da mesma, e também nos níveis de reflexão e de aprendizagem no coletivo da empresa, como se pode ver nos gráficos em anexo na página 102. Contudo, e em particular no respeitante ao universo da empresa, a maior frequência de respostas nos restantes indicadores de aprendizagem organizacional, encontra-se quase sempre concentrada no nível da escala: “igual/na mesma”, apesar da maioria das pessoas serem de opinião que o grau com que a empresa está a aprender melhorou ligeiramente ou melhorou – variando entre os 40 e os 50%, como se pode observar no gráfico 19, em baixo:

Gráfico 19 – Perceção de mudança no grau de aprendizagem coletiva



A gestão da divergência e da antítese concorrem, em teoria, para a criação de sínteses mais ricas (Poole e Van de Ven, 2004). Apesar das melhorias, para 35,6% dos líderes inquiridos não houve alterações no grau de promoção da divergência no processo de aprendizagem no coletivo, como se pode observar no gráfico seguinte:

Gráfico 20 – Perceção de mudança na aprendizagem coletiva por via da promoção da divergência



Nos processos de mudança, as várias tensões resultantes das diferentes representações coletivas sobre a organização devem ser geridas, para diminuir a dissonância,

e até utilizadas para gerar múltiplas interpretações e perspectivas e, com isso, maior qualidade da decisão, além de possibilitar a construção de um maior alinhamento coletivo por via do envolvimento das pessoas. As culturas de liderança que promovem o desenvolvimento da consciência e aprendizagem coletiva por via do diálogo conseguem aprender mais rapidamente e agir de forma mais informada.

6.3.2.3 Práticas de diálogo coletivo

A aprendizagem de nível II (Argyris e Schon, 1996) ocorre quando as premissas e as crenças dos líderes são questionadas, partilhadas e se alteram por via do diálogo, em particular como resultado da prática da reflexão e da inquirição que podem resultar em mudanças na forma de pensar e de agir, logo nas práticas e comportamento organizacional. No seio das equipas, os líderes inquiridos notaram melhorias na escuta coletiva, incluindo nos níveis de escuta das suas chefias que os envolvem mais na tomada de decisão e de colaboração. No respeitante à qualidade do diálogo, há mais respeito, maiores níveis de participação e mais colaboração entre as pessoas e nas equipas. Todos estes resultados em detalhe podem ser consultados no anexo, na página 102. Essas melhorias também foram notadas na empresa ainda que para a maioria dos respondentes não tenha havido alterações tão significativas. Para 35,3% dos inquiridos não houve mudanças no grau em que as decisões na empresa são discutidas e partilhadas e integram a perspectiva de diferentes pessoas e para 27,9% também não se produziram alterações no grau em que na empresa estão a ser feitas as reflexões e todos os diálogos em torno do futuro, como se pode observar nos gráficos em baixo:

Gráfico 21 – Perceção de mudança na partilha da tomada de decisão na empresa

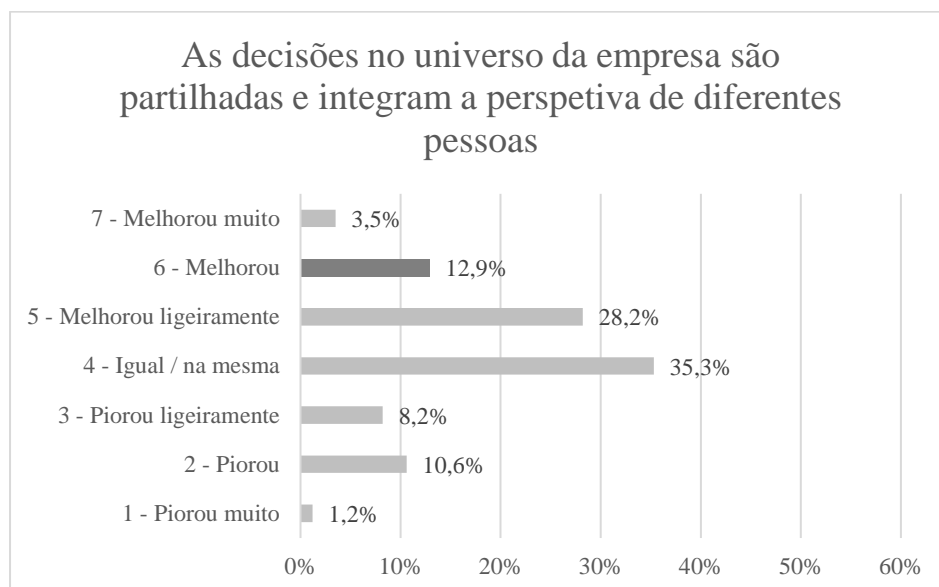
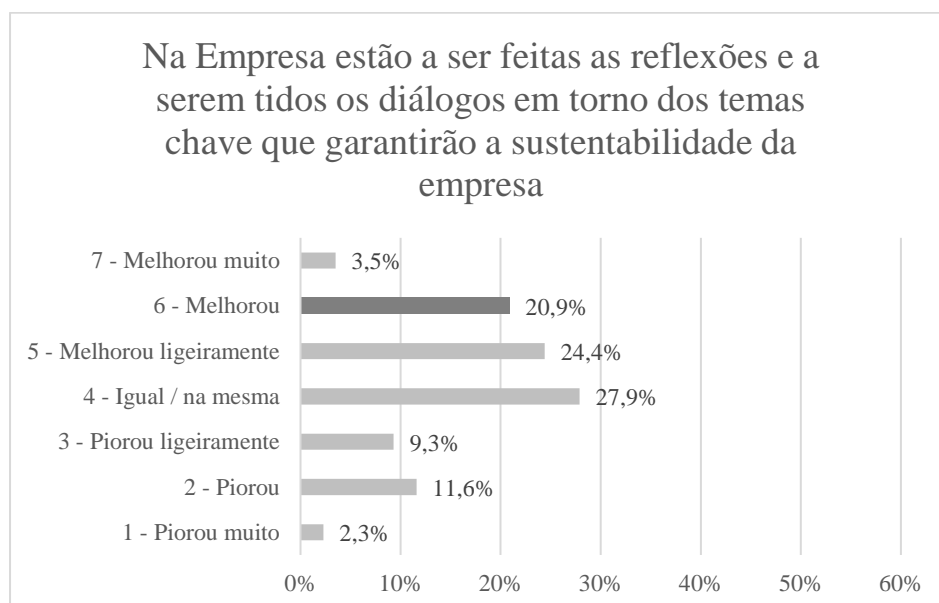


Gráfico 22 – Perceção de mudança no grau de reflexão e diálogo sobre o futuro



O aumento da qualidade e frequência do diálogo poderá ter contribuído para um aumento na qualidade da decisão que é um indicador importante para medir a capacidade da cultura para lidar e responder aos desafios do sistema de negócio e técnico (Sainsaulieu, 1997). Na perceção dos inquiridos, a qualidade da decisão melhorou coletivamente, sobretudo ao nível das equipas, apesar de para 32,6% não ter havido mudanças nesta matéria ao nível da empresa, como se pode ver no gráfico 23 e 24:

Gráfico 23 – Percepção de mudança no grau de reflexão, colaboração e qualidade da decisão em equipa

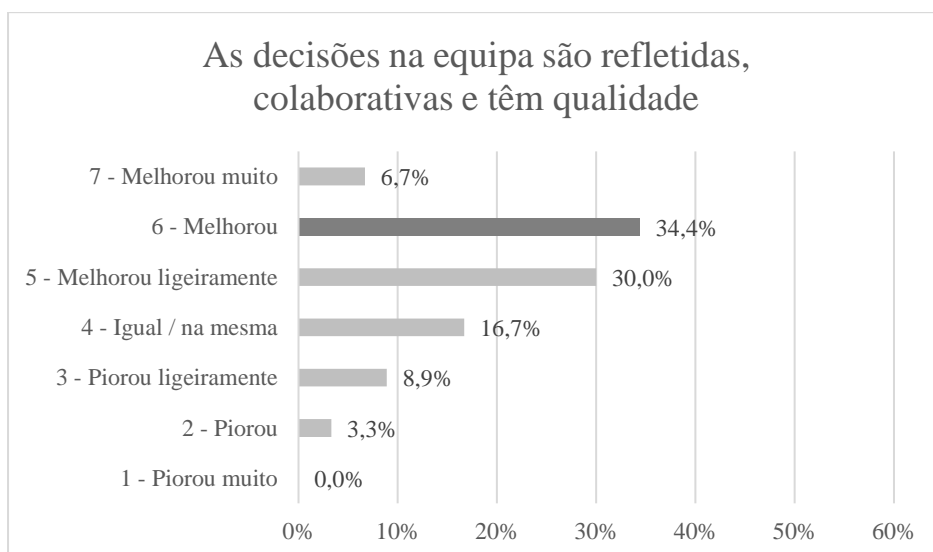
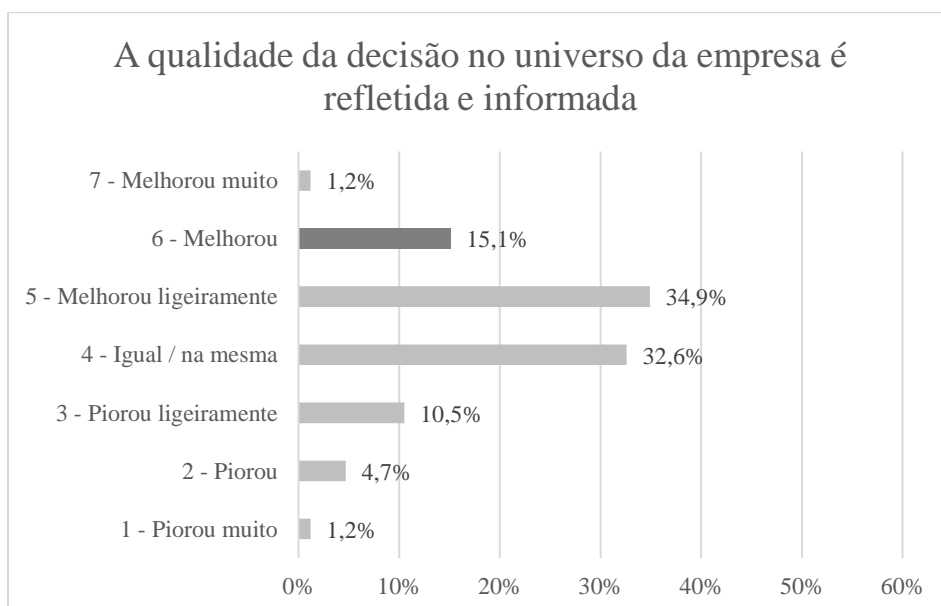


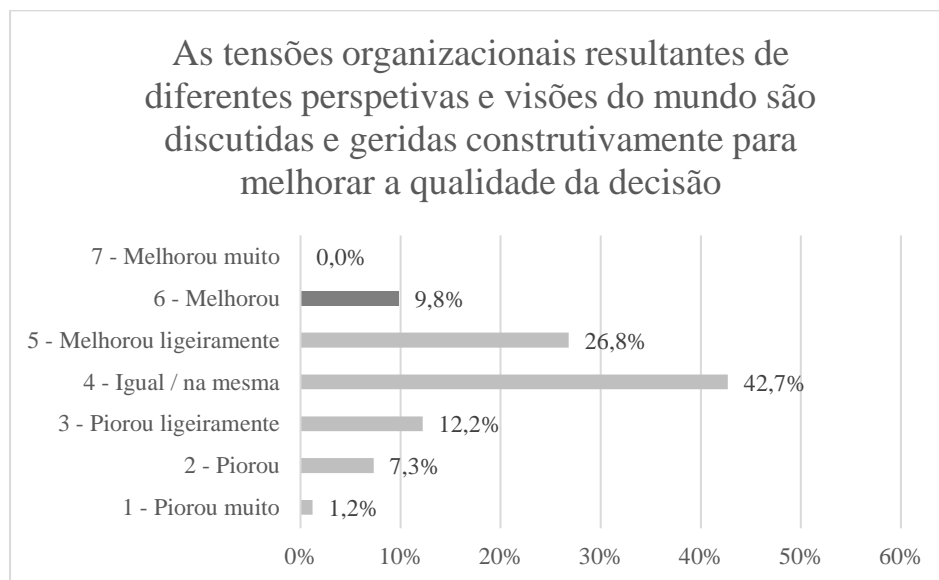
Gráfico 24 – Percepção de mudança na qualidade da decisão da empresa



Foram também percebidas melhorias na capacidade coletiva para analisar e decidir temas difíceis e de implementar com disciplina de execução as decisões (resultados em anexo). Ainda sobre o tema da decisão e dos processos de diálogo coletivo, e corroborando os indicadores de aprendizagem organizacional, no respeitante a temas mais fraturantes, a

divergência e a procura de outras perspetivas é menos incentivada, como se pode ver no gráfico 25:

Gráfico 25 – Perceção de mudança na qualidade da decisão como resultado da discussão de diferentes perspetivas



Estes resultados estão intrinsecamente relacionados com os indicadores em torno da cultura de liderança.

6.3.2.4 Cultura de liderança

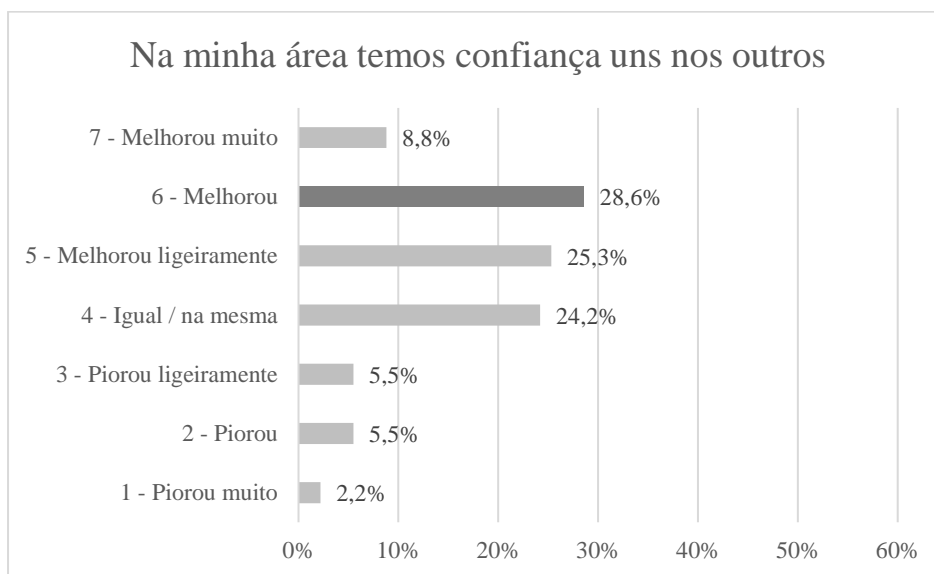
A cultura de liderança é a base da cultura organizacional, na medida em que os líderes criam o sistema operativo organizacional a partir das suas estruturas de pensamento e de ação. Cabe à liderança desenvolver o sistema social, não surpreendendo que a investigação em liderança mostre uma forte correlação entre níveis de agilidade na cultura de liderança e a eficácia na liderança (Cook Greuter 2002, Torbert 2005, Joiner e Josephs 2007; Kegan e Lahey, 2009; Anderson, 2008; Anderson e Adams, 2016). A transformação da cultura de liderança pressupõe a transformação dos seus líderes (McGuire e Rhodes, 2009) e, como já foi descrito nos ciclos de pesquisa-ação, a liderança de topo da empresa e das áreas de negócio optou por não participar no programa de liderança de forma

estruturada, mesmo tendo colaborado em algumas iniciativas como a avaliação de liderança 360°. Apenas dois líderes em particular conduziram iniciativas de *team coaching* nas suas áreas e três em dez quiseram ter *coaching* e ofereceram ativamente *coaching* às suas equipas de gestão. Contudo, e como já foi dito, o nível hierárquico imediatamente abaixo participou, na sua grande maioria, ativamente no processo o que poderá explicar os resultados e as mudanças percebidas nas equipas.

Os resultados da investigação mostram que para 57,3% das pessoas o grau de alinhamento dos membros das equipas de gestão entre si não se alterou, apesar de para cerca 22,7% ter melhorado. Já a perceção em torno do grau de alinhamento entre os líderes dos diferentes negócios tem um desvio padrão maior. Para 31,3% houve melhorias no grau de alinhamento, para 32,5% não houve alterações e para cerca de 20% dos inquiridos esse alinhamento piorou ligeiramente, piorou ou piorou muito. Esta maior variação pode decorrer das especificidades de cada negócio e de cada equipa de gestão. Na perceção de 48,9% das pessoas, a equipa de gestão de topo da empresa está mais alinhada entre si, apesar de não ter havido mudanças nesse alinhamento, na opinião de 28,9% dos inquiridos. Este resultado pode ser explicado pelo facto de ser esta a equipa responsável pela generalidade das decisões estratégicas e de gestão estruturantes no universo da empresa. Os resultados no indicador de alinhamento das equipas de gestão e de gestão de topo pode ser consultado em anexo nas páginas 107 e 108.

Maiores níveis de confiança desenvolvem-se por via do diálogo (Bohm, 1994, 2004 [1996]; Senge et al, 2005). Quando se observam os resultados sobre o tema da confiança, ela melhorou significativamente nas equipas nas áreas de negócio, como se pode observar no gráfico 25.

Gráfico 25 – Percepção de mudança no grau de confiança nas áreas



Mas essa mudança não foi tão evidente em relação às chefias, pares e equipa de gestão de topo, quando comparado com a unidade de negócio. Como já foi referido (Oreg, Vakola e Armenakis, 2011), a percepção de eficácia nos processos de transformação é maior quando existe confiança nos executivos de topo. Ainda que com melhorias significativas, e em termos médios, existem cerca de 33% de pessoas que consideram que os níveis de confiança nos pares, nas chefias e na gestão de topo não sofreram alterações (ver resultados em anexo na página 108 e 109). A confiança é uma disposição que decorre da representação que os líderes fazem acerca dos comportamentos e do que podem esperar da liderança e da empresa e é a base da cooperação entre atores no sistema social (Sainsaulieu, 1997). Estes resultados ajudam a explicar o indicador anterior de alinhamento das equipas de gestão e de gestão dos negócios. A confiança está ainda associada ao trabalho institucional e simbólico da liderança (Kanter, 2010). Estes resultados são um indicador de um trabalho incipiente na vertente institucional, em particular na criação de significado para as pessoas e no trabalho de alinhamento em torno de um propósito e objetivos coletivos. No capítulo anterior, mostrou-se que para muitos líderes a organização e os seus líderes desenvolvem jogos políticos. Essa representação da cultura de liderança tem efeitos nos níveis de transparência. Na cultura de liderança da empresa, a percepção é de que, apesar de existirem melhorias nos níveis de transparência, em média, e para cerca de 35,5% dos inquiridos, essas mudanças não ocorreram, como se pode ver nos gráficos seguintes:

Gráfico 26 – Perceção de mudança no grau de transparência nas áreas

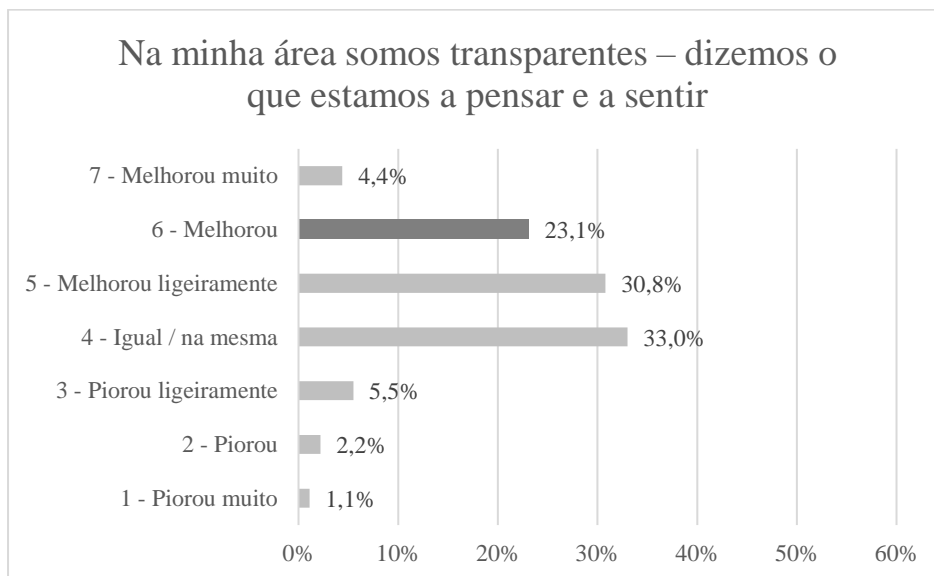
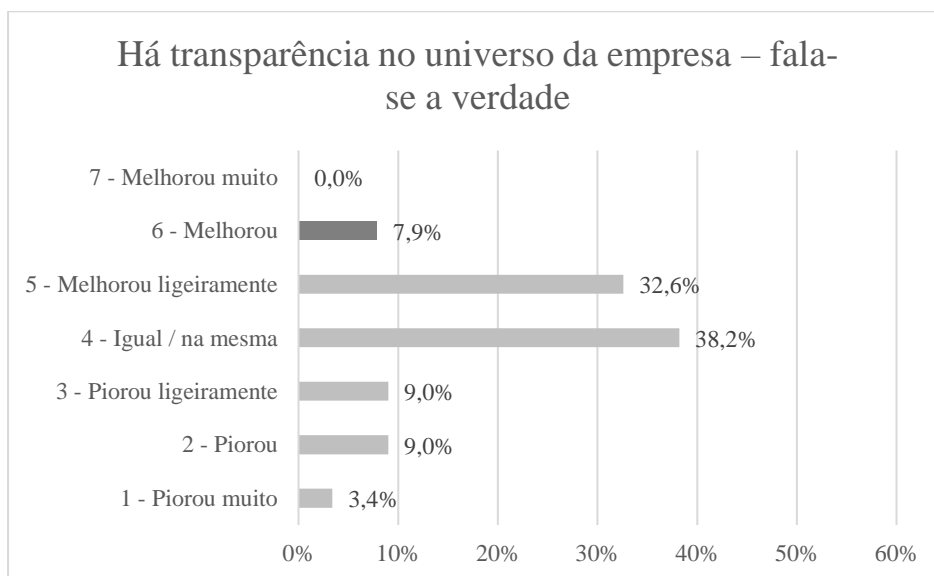


Gráfico 27 – Perceção de mudança no grau de transparência na empresa



É a ação simbólica da liderança que concorre para a neutralização dos jogos de poder e dos comportamentos defensivos e improdutivos (Crozier e Friedberg, 1977; Burke e Noumair, 2015) e que cria a segurança psicológica necessária para que no sistema em transformação e a dinâmica conservadora evolua, seja integrada e não cristalice a empresa (Schon, 1973; Heifetz, 2009). No caso da empresa, os níveis de transparência na empresa pioraram para 21,4% dos inquiridos. Este indicador, a somar ao da confiança, reforça a necessidade urgente da cultura de liderança investir na vertente institucional da liderança.

A transformação é um processo e a mudança e a sua gestão requer cada vez mais uma transformação nos papéis dos líderes enquanto fazedores de cultura. Na realidade e na medida em que a necessidade de adaptação é constante e exige uma agilidade individual e coletiva cada vez maior, torna-se vital criar ambientes organizacionais e culturas onde a aprendizagem individual e coletiva passa a ser institucionalizada como uma prática. Neste tipo de sistema social, a cultura de liderança tem necessariamente de evoluir para outro estágio de desenvolvimento (Kegan e Lahey, 2009) e promover níveis de reflexão e de diálogo que concorram para uma ação mais informada.

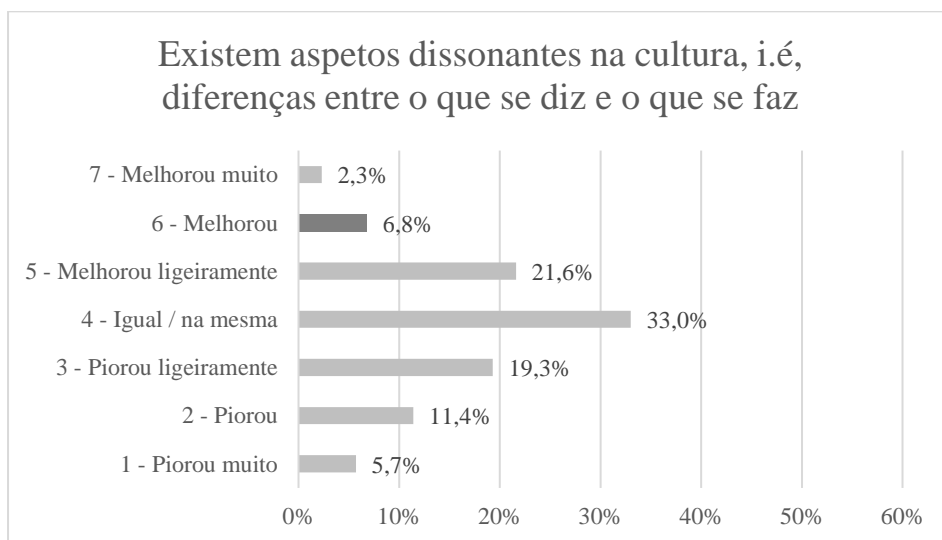
6.3.2.5 Teorias e valores praticados e estratégias da ação

Os mapas e molduras mentais podem transformar-se como resultado das condições da experiência, neste caso o processo de transformação da empresa, e levar à criação de um novo sistema de perceção e a novas estruturas de sentido (Hiernaux 2008). Estas molduras mentais guiam inconscientemente a ação e as várias estratégias e jogos dos atores e compõem o sistema social. Elas resultam das incertezas da vida organizacional da empresa, em particular da sua estrutura económica-técnica e organizacional num esforço coletivo para fazer face a uma realidade e contexto social e económicos específicos. Com o tempo, podem vir a resultar em disfunções (Crozier e Friedberg, 1977). As pessoas desenvolvem estratégias e comportamentos consistentes com a sua interpretação dos valores e das normas para controlarem o ambiente e se protegerem (Argyris, 1977). Quando se inscrevem na cultura, estes jogos, passam a deter um poder coercivo invisível e acabam por ser determinantes no sucesso organizacional da empresa.

Para se darem alterações nos mapas da ação, são necessárias alterações nos sistemas de valores porque são os valores que governam o normativo da empresa e que são orientadores da ação coletiva. Para 40,7% das pessoas a empresa ainda é transacional na gestão das pessoas e não mudou, apesar de 37,3% ver melhorias. Por outro lado, 30,3% consideram que o tema da sustentabilidade humana ainda não está a ser endereçado na empresa, apesar de haver melhorias para 41,6% dos respondentes (ver resultados em anexo na página 110). E também, e apesar de ser reconhecido que ao nível da gestão das equipas o tema “pessoas” entrou na agenda dos líderes de equipa, como se viu no capítulo anterior, como resultado da formação enquanto alavanca para o desenvolvimento do sistema social

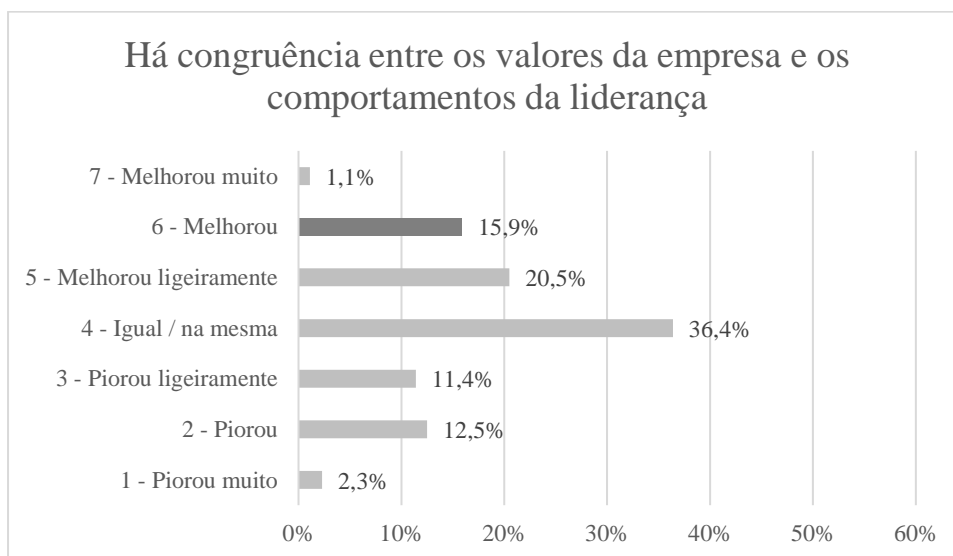
da empresa. Para haver mudanças nas teorias praticadas (Argyris e Schon, 1996)) o processo de tomada de consciência, de desenvolvimento da agilidade na liderança e de alterações nas molduras mentais, como resultado da prática da reflexão e inquirição, tem de ocorrer ao nível do coletivo da empresa e ter tradução nas imagens, artefactos e ambiente organizacional para que haja lugar à aprendizagem organizacional ou aprendizagem de nível II (Argyris e Schon, 1996). Para 33% dos líderes inquiridos, persistem dissonância entre o que se diz que se faz e o que se faz na cultura, e para 35,4% das pessoas essa dissonância, à data do questionário – julho de 2016 - tinha aumentado como se pode observar no gráfico 28:

Gráficos 28 – Percepção de mudança no grau de dissonância na cultura



Para 36,4% dos líderes a congruência entre valores e comportamentos de liderança não melhorou e para 26,2% tinha piorado como se pode observar no gráfico 29:

Gráficos 29 – Percepção de mudança na congruência entre valores e comportamentos



6.3.2.6 Cultura organizacional

Os sistemas da ação humana são muito complexos e não lineares e por isso, e apesar de terem estruturas que os governam, são imprevisíveis. Em processos de mudança, o desenvolvimento da consciência coletiva apoiando o sistema humano e social a ver-se a si próprio e como funciona e opera é, por si só, transformador. Os resultados nesta dimensão apontam para mudanças na cultura da empresa. Elas são mais evidentes nas equipas que na empresa como um todo, apesar de não serem tão fortes quanto as mudanças observadas ao nível individual. Ainda assim, são significativas. Foram reconhecidas mudanças nos níveis de aprendizagem e reflexão coletivos, no diálogo, prática de *inquiring* e na colaboração, na qualidade da tomada de decisão, com destaque para a decisão no seio da equipa. As mudanças não parecem ser tão evidentes na discussão de temas mais fraturantes ou geradores de maior tensão organizacional e divergência. Foram também observadas algumas melhorias no alinhamento das equipas de gestão – sobretudo na gestão de topo –, nos níveis de confiança, na transparência e na congruência entre valores e comportamentos, ainda que sobre estas práticas exista uma margem significativa de oportunidades de melhoria. Estes resultados parecem mostrar alterações em parte da cultura de liderança, mudanças em algumas crenças, e novas capacidades para utilizar funcionalidades de um novo sistema operativo da liderança, mais criativo (Anderson, 2008, 2016), mas ainda sem

a força necessária para fazer de forma mais sistemática aprendizagens de nível II (Argyris e Schon, 1996) e acelerar o desenvolvimento organizacional do sistema social.

O teatro enquanto a arte de ver e de observar oferece um palco e um espaço de possibilidades para níveis de consciência maiores e níveis de aprendizagem mais profundos. Porque nos processos de transformação no teatro organizacional, a ação coletiva resulta de inúmeras ações de atores, onde todos desempenham papéis, e cada um individualmente tem motivações, aspirações e expectativas, a criação de um projeto coletivo que reforce a identidade e a cultura da empresa e legitime o propósito coletivo e por essa via regule a ação individual, é fundamental. Esta necessidade é tanto maior quanto maior for o trabalho feito no desenvolvimento do sistema humano e na distribuição da liderança, o que foi o caso. O processo de mobilização dos atores individuais e da combinação das suas forças individuais em forças coletivas é o maior desafio da empresa e constitui o seu maior potencial de desenvolvimento social e económico. As várias formas de desenvolvimento social da empresa - mudanças nas estruturas, nas tecnologias e na organização do trabalho e dos papéis, a formação, a experimentação, a abertura da empresa ao exterior - ativaram a força da individualidade dos atores sociais, a sua capacidade de expressão e de negociação perante a empresa e o grupo o que vem colocar um problema de coesão entre os objetivos e interesses individuais e os interesses da empresa e do coletivo.

Para Sainsaulieu (1997) trata-se de um paradoxo - a busca do desenvolvimento social e da criação de um projeto coletivo de empresa mais adaptado ao ambiente e contexto produziu uma cultura do individualismo. É através da cultura que é possível ligar os atores entre si. É através de normas, valores, códigos e objetivos coletivos partilhados. Esta força criativa decorrente do individualismo tem um potencial enorme e pode constituir uma força social se a empresa for capaz de o mobilizar para responder aos desafios do desenvolvimento. Tal só é possível através da mobilização e unificação por via de valores capazes de criar uma identidade coletiva. Esta é a função simbólica da liderança. Quando o desenvolvimento da consciência e da distribuição do poder ao nível individual não se faz acompanhar da força do poder no coletivo do sistema pode resultar em campos coletivos disfuncionais que no limite resultam no risco de a falta de congruência poder conduzir à fragmentação do sistema na sua cristalização e perda de vitalidade, onde a cultura joga um poder regulador coercivo, porque os atores se sentem impotentes e passivos e com o tempo conforma-se ou abandonam a empresa. Um indicador de tomada de consciência coletiva prende-se com a capacidade do sistema se ver a si próprio, em particular, dos atores se verem

como parte desse sistema. Os resultados nesta dimensão, medidos pelos indicadores de alinhamento, de confiança e de transparência, cruzados com os jogos políticos, indicam que muitos atores não conseguem ver em que medida o que veem é um espelho do que são. Este teatro ao invés do teatro enquanto arte de ver e observar evidencia um palco de atores com máscaras que os impedem de ver a sua humanidade. Neste teatro organizacional o sistema como um todo ainda não aprendeu a ver e a presenciar o todo (Senge *et al*, 2005), condição necessária para a aprendizagem organizacional e necessária capacitação organizacional para responder aos desafios técnicos e do negócio (Senge et al, 1994; Senge, 2006 [1990]).

Os resultados mostram que globalmente, na perceção das pessoas, os comportamentos que mais mudaram nesta dimensão prendem-se essencialmente com a indução de maiores níveis de reflexão, de diálogo, de aprendizagem e de colaboração e confiança, como se pode ver na tabela em baixo:

Tabela 36 – Comportamentos que mais mudaram na cultura		Média	Desvio padrão
As decisões na equipa são refletidas, colaborativas e têm qualidade		5,0	1,2
Na minha área discutimos coletivamente a estratégia e/ou temas de gestão		5,0	1,3
Na minha área, as pessoas são colaborativas e aprendem umas com as outras		4,9	1,0
Na minha área, estamos a aprender enquanto equipa a ser uma equipa funcional e eficaz		4,9	1,3
Na minha área temos confiança uns nos outros		4,9	1,4

Tratam-se de mudanças fundamentais no diálogo coletivo e que são chave em processos de transformação (Senge, 1995, 2004; Scharmer, 2007; Scharmer e Kaufer, 2013). Estas mudanças ocorreram todas na esfera das equipas e dos negócios. Contudo, e por oposição, os comportamentos que mudaram menos na cultura estão relacionados com a empresa ou com a sua gestão, em particular com a liderança pelo exemplo, o alinhamento entre os membros da equipa de gestão e entre a equipa de gestão dos negócios, a transparência e os valores na gestão da empresa:

Tabela 37: Comportamentos que menos mudaram na cultura		Média	Desvio padrão
A empresa é transacional na gestão das pessoas		4,1	1,2
A empresa pensa a sua sustentabilidade na vertente de pessoas e não só operação, projeto e execução		4,1	1,4
Há transparência no universo da empresa – fala-se a verdade		4,1	1,2
O grau de alinhamento entre os membros da minha equipa de gestão...		4,0	1,0
O grau de alinhamento entre os líderes de negócio...		3,9	1,3
Existem aspetos dissonantes na cultura, i.e., diferenças entre o que se diz e o que se faz		3,8	1,4

Quando se distribui o poder, ou se operam mudanças na cultura é fundamental que haja uma grande clareza sobre o *ethos* dessa mudança, sobre os valores que a governam e seja gerado um movimento para criação de um propósito comum – o que estamos e/ou queremos criar coletivamente -, sob pena de gerar elevada dissonância, competição ao invés de colaboração, inércia e processos de transformação mais lentos. O custo de oportunidade na velocidade e eficácia da mudança podem ser elevados se a mudança individual não se fizer acompanhar de ética e de congruência nos sistemas de governação e de gestão que a sustentam.

O sucesso da empresa, nestes contextos, resulta da qualidade da estrutura social das suas relações humanas e do seu valor criativo que encontra soluções para os problemas e desafios que o contexto coloca. A empresa ao ser confrontada com as constantes exigências e pressões do meio ambiente tem de adaptar permanentemente as suas estruturas sociais, donde que o seu sucesso decorre da agilidade do seu sistema de social. Neste contexto, é crítico produzir um tipo de regulação social da empresa que gere maiores níveis de iniciativa e de criatividade e dinâmicas sociais colaborativas e de inovação. O desenvolvimento social da empresa é assim vital para responder aos desafios do contexto e o sucesso dessa resposta decorre da qualidade e eficácia dessa ação coletiva (Sainsaulieu, 1997).

O processo não é, contudo, harmonioso e os vários casos estudados ao longo de 60 anos (Sainsaulieu, 1997) mostram sistematicamente que, independentemente das várias melhorias introduzidas, os processos de transformação e de desenvolvimento social enfrentam sempre diferentes respostas reveladores de diferentes formas e atitudes de responder à mudança. Os resultados ao longo dos anos das sucessivas experiências de desenvolvimento social nas empresas mostram que mesmo quando há desenvolvimentos

sociais e culturais significativos, como é o caso da empresa objeto desta investigação, existem em simultâneo, retrocessos, desmotivação, resistências e insatisfações porque na realidade mexem com o *status quo*, com o poder e com a sua legitimação, com receios e dúvidas em torno das novas identidades e práticas e do seu impacto individual e coletivo nos resultados da empresa. A mudança mexe com representações sociais e crenças que estão na base da identidade social dos atores e da própria empresa. O confronto das novas e velhas identidades, do velho e do novo normativo, requer, tal como já referido, uma proteção e, posteriormente a institucionalização de novas normas, a criação de sistemas que alavanquem a mudança e o alargamento da experimentação recentrando-a e aplicando-a aos problemas de produção da empresa. O desenvolvimento organizacional e os processos de transformação da cultura devem estar alinhados com o contexto e a estratégia de mudança (Burke e Noumair, 2015). Esse alinhamento constrói uma narrativa institucional congruente, que quando combinada com o restante trabalho de institucionalização por via dos sistemas regula o sistema social, reforçando-o.

6.3.3 Proposição III: Foram feitas mudanças necessárias nos sistemas para alavancar e sustentar o processo de transformação da empresa?

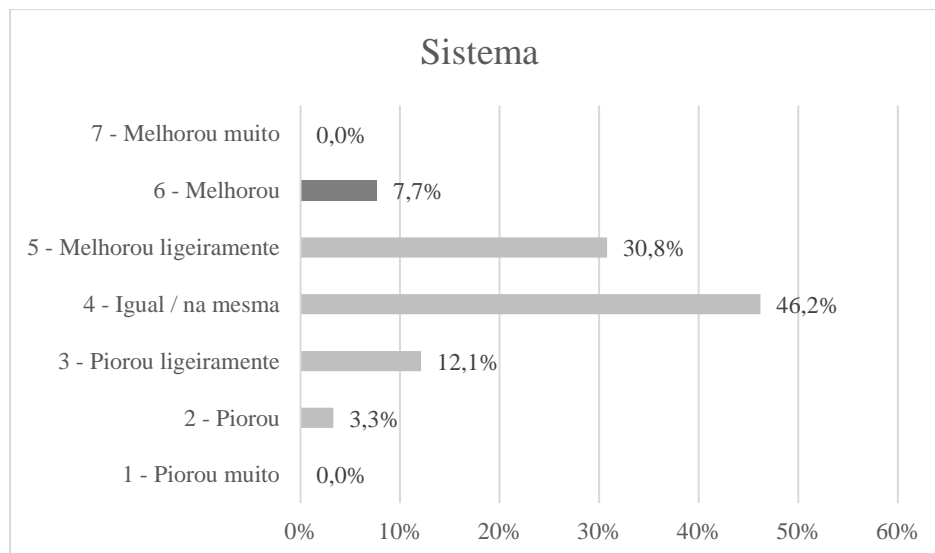
6.3.3.1 Introdução

A ação duradoura nos processos de transformação resulta para Sainsaulieu (1997): (1) do desenvolvimento de novas identidades sociais por via do desenvolvimento do sistema social e (2) do reconhecimento e ganho de visibilidade das mudanças e novas lógicas coletivas da empresa, etapa fundamental para que o processo ganhe legitimidade e seja reconhecido na organização. Resulta também: (3) da promoção da confrontação entre as lógicas que emergem das novas identidades e novos atores com os atores antigos para que da pluralidade de visões e da negociação e conflitos possa resultar, nesta fase de transição e de experimentação, uma alteração efetiva no sistema social; (4) da aprendizagem organizacional e de tudo aquilo que influencie as representações individuais e coletivas no sistema social; e finalmente (5) da institucionalização das estruturas e regras do sistema social em torno dos novos princípios e da distribuição de poderes num modelo de governação que estimule um modelo de desenvolvimento social complexo assente na força do coletivo. São as duas últimas fases que para o autor possibilitam a generalização das inovações e as mudanças no sistema social.

A necessidade da organização se transformar para se adaptar a mudanças tem de ser alavancada na estrutura organizacional em práticas de gestão e em sistemas que induzem e conduzem a ação e comportamento organizacional no sentido desejado. As estruturas e os sistemas têm a função de diminuir a distância entre os valores praticados e os valores explicitados e promover maiores níveis de congruência na organização porque legitimam e reforçam a cultura e o normativo. (Argyris *et al*, 1987; Argyris e Schon, 1996). A dimensão Sistema mede o grau em que a liderança, neste processo de transformação, criou, desenvolveu e implementou a infraestrutura organizacional e os sistemas humanos consistentes e congruentes com a mudança cultural desejada. Para 46,2% das pessoas não houve alterações nos sistemas da empresa, apesar de 30,8% considerarem que sim, que

houve ligeiras melhorias. Isso é visível nos resultados agregados dos 24 itens da dimensão sistema, como se pode observar no gráfico 29:

Gráfico 29 – Resultados agregados na dimensão Sistema



Alfa de Cronbach de 0,961

A dimensão sistema foi operacionalizada em sistemas de gestão, de controlo e de gestão de recursos humanos e em sistemas de governação, papéis e práticas de gestão, enquanto fatores críticos na regulação do sistema social como um todo. Os resultados serão apresentados tendo por base esta distinção.

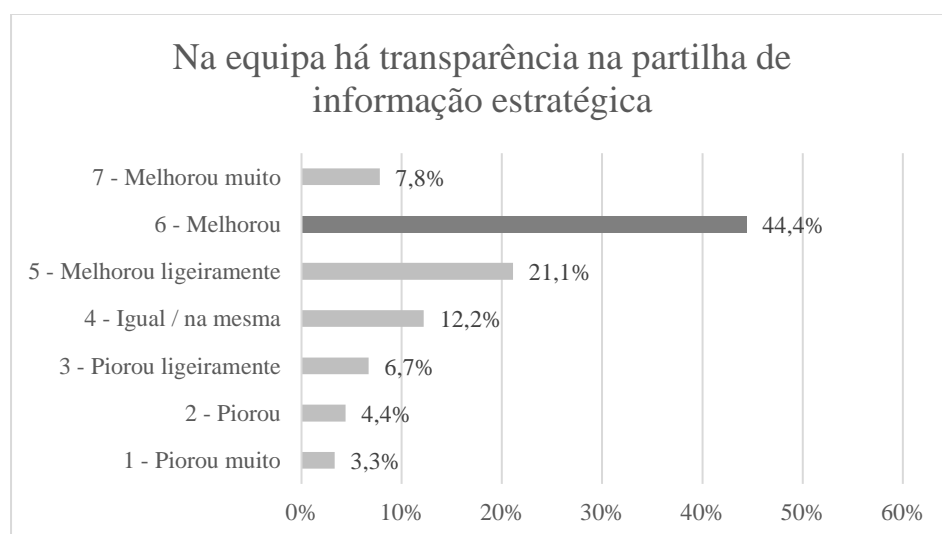
6.3.3.2 Sistemas de gestão, de controlo e de gestão de recursos humanos

O desenho dos sistemas interfere e condiciona o comportamento individual e coletivo e, por essa razão, alavanca as mudanças pretendidas (Ghoshal, 1997; Schein, 2004; Ulrich, 2005; Burke e Noumair, 2015). Em processos de transformação, os sistemas são implementados para criarem congruência nos sistemas da ação, além de segurança psicológica nos sujeitos da ação (Schein, 2004, Burke e Noumair, 2015). Os sistemas legitimam e reforçam a nova cultura. Embora inicialmente a ação coletiva beneficie do trabalho simbólico de alinhamento institucional, o trabalho subsequente em torno dos sistemas aumenta a probabilidade de a organização ser mais bem-sucedida na

implementação dos processos de mudança e de transformação. A institucionalização da mudança só acontece efetivamente e de forma sustentada quando alavancada em sistemas, assim como na estrutura organizacional e em práticas de gestão (Burke e Noumair, 2015). Os sistemas de gestão e controlo – o sistema de informação de gestão, o sistema de gestão por objetivos e a gestão orçamental –, e os sistemas de gestão de recursos humanos induzem e conduzem a ação e comportamento organizacional no sentido desejado.

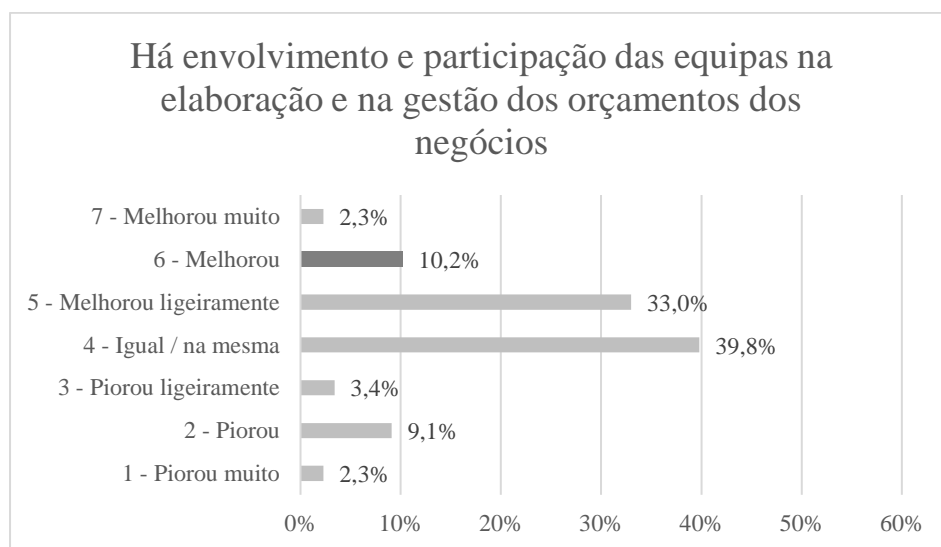
No respeitante aos sistemas de gestão e controlo e que mostram de que forma a empresa é gerida, controlada e a informação partilhada, os resultados evidenciam mudanças ao nível da partilha de informação estratégica e na distribuição do poder na organização, em particular na esfera de influência da equipa. Para a maioria dos respondentes, ocorreram melhorias na comunicação e explicação das decisões estratégicas da empresa, na abertura para solicitar explicações e informação sobre decisões estratégicas, para desafiar o *status quo*, decisões e práticas em que há discordância, na distribuição do poder de decisão por parte da chefia e no poder de influência e autoridade para tomar decisões. O indicador com mudanças mais visíveis prende-se com a transparência e partilha de informação estratégica na equipa. Os resultados apontam para uma melhoria em 44,4% dos respondentes. Apenas 12,2% dos inquiridos não viu alterações neste indicador e 14,4% são de opinião que piorou, como se pode ver no gráfico seguinte:

Gráfico 30 – Perceção de mudança na transparência e partilha de informação estratégica na equipa



Os resultados são ligeiramente inferiores no respeitante ao nível de abertura e participação na gestão dos negócios da empresa, designadamente na elaboração e gestão dos orçamentos – 39,8% das pessoas consideram que não houve mudanças, apesar de para cerca de 45,5% ter havido melhorias ligeiras, melhorias ou até melhorias significativas como se pode ver no gráfico seguinte:

Gráfico 31 – Percepção de mudança no envolvimento e participação na elaboração e gestão de orçamentos



Ainda no respeitante aos sistemas de gestão e controlo, a percepção de mudança ao nível da empresa foi menor, mesmo tendo sofrido ligeiras melhorias. Para 50% dos inquiridos, não houve alterações nos critérios de gestão dos interlocutores-chave da empresa (acionista, clientes, pessoas e parceiros), apesar de a percepção de mudança ser ligeiramente superior à percepção de que piorou (ver resultados em anexo na página 112). Já nos restantes cinco indicadores, a maior percentagem de respostas recai na opção “igual/na mesma”, embora a percepção de mudança e melhoria seja sempre superior ao seu inverso. Para a maioria das pessoas, cerca de 34% na média dos cinco indicadores não se produziram mudanças no grau de conhecimento e entendimento que têm da direção e estratégia da empresa e das mudanças estratégicas ou acerca das reestruturações estarem a ser explicadas à organização, como se pode ver nos gráficos em anexo. Apesar das melhorias notadas por cerca de 40% dos respondentes na média dos cinco indicadores, cerca de 60% da estrutura

de liderança não viu alterações ou considera que piorou a informação estratégica na organização, como se pode ver ilustrado nos dois gráficos em baixo:

Gráfico 32 – Percepção de mudança no grau em que as mudanças estratégicas são explicadas na organização

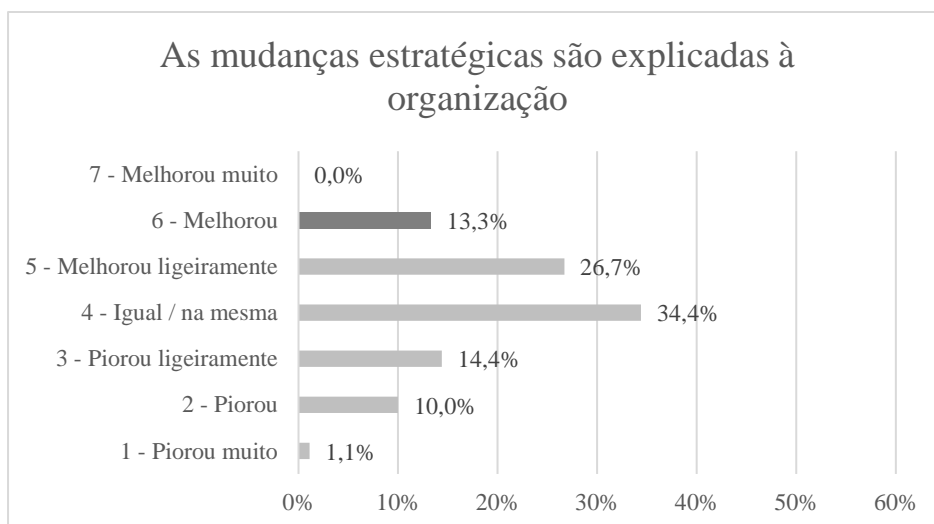
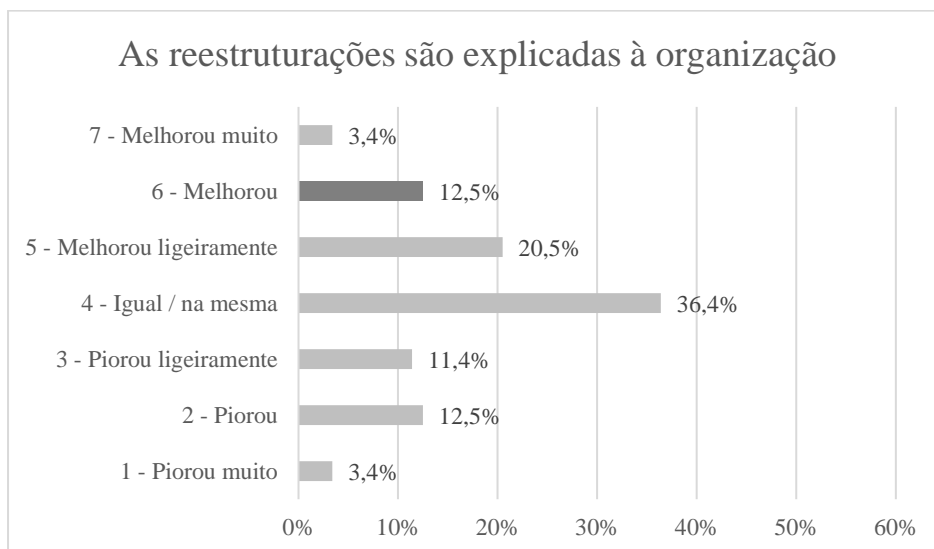


Gráfico 33 – Percepção de mudança no grau em que as reestruturações são explicadas na organização



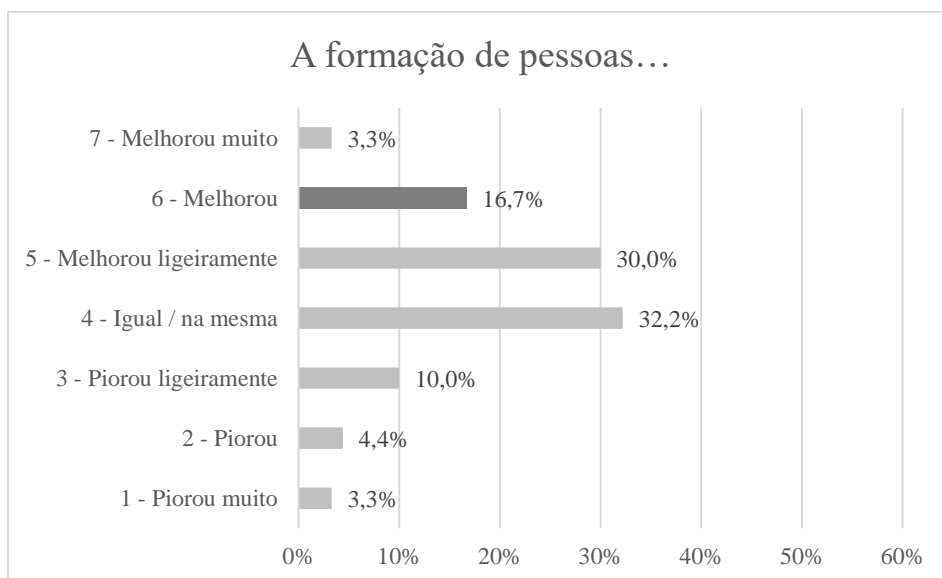
Vários fenómenos podem concorrer para esta percepção, designadamente, falhas na passagem de informação ou a não concordância com algumas decisões estratégicas da

empresa. Contudo quando 60% dos inquiridos tem uma perceção deste tipo, isso indica que o trabalho de liderança em torno de alinhamento institucional e de construção de uma identidade coletiva (Kanter, 2010) terão sido, à partida, incipientes. O trabalho de condução e alinhamento da ação humana é muito complexo e o resultado e efeito de vários fatores (Sainsaulieu, 1997), mas ele é determinante nos processos de mudança e de desenvolvimento organizacional sobretudo em processos de mudança com uma abordagem teleológica (Poole e Van de Ven, 2004) em que a construção de consensos e a força da coligação da liderança são decisivos para o seu sucesso. É a força da cultura de liderança que facilita o processo de criação de uma direção partilhada, alinhamento e compromisso na organização (McGuire e Rhodes, 2009).

Na vertente dos sistemas de gestão de pessoas – quem é recrutado, quem é promovido na estrutura de liderança, que critérios são utilizados para avaliar e recompensar as pessoas e que são a face visível de um sistema normativo que premeia, sanciona e utiliza o poder (teorias praticadas; Argyris e Schon, 1996) – foram criadas quatro variáveis para medir a perceção das pessoas acerca das mudanças nos sistemas e práticas de gestão de recursos humanos que constituem alavancas importantes nos processos de transformação cultural e na indução de novos comportamentos. Uma relacionada com a gestão de talentos, outra com a formação, outra ainda com o sistema de gestão do desempenho e, finalmente, uma última em torno do sistema de recompensas.

43,7% são de opinião que a gestão de talentos melhorou ligeiramente, melhorou ou melhorou muito; 31% consideram que não, que piorou ligeiramente, piorou ou piorou muito; enquanto 25,3% são de opinião que não houve mudanças na gestão de talentos da empresa. A perceção no respeitante à formação de pessoas é ligeiramente mais positiva – 50% das pessoas considerou que melhorou ligeiramente, melhorou ou que melhorou muito, ainda que 32,2% considerasse que não mudou e 17,7% que piorou ligeiramente, piorou ou piorou muito, como se pode ver no gráfico seguinte:

Gráfico 34 – Percepção de mudança na formação das pessoas



No entender da maioria das pessoas – 55,7% o sistema de gestão de desempenho não mudou, nem o sistema de recompensas – 55,1%, como se pode nos gráficos em anexo na página 119.

Os sistemas de gestão de recursos humanos legitimam e formalizam o sistema normativo da empresa. Têm um papel determinante no reforço do sistema social da empresa, quer porque o desenvolvem e fazem evoluir por via da formação e dos processos de gestão e desenvolvimento do talento da empresa, tal como já foi referido, quer porque eles induzem os comportamentos que geram desempenho, e por isso, têm a capacidade de regular o comportamento e o funcionamento do sistema e gerar resultados (Sainsaulieu, 1997). O sistema de gestão do desempenho e de recompensas em particular têm um efeito decisivo nas múltiplas estratégias da ação. Apesar de estas estratégias serem percebidas como racionais pelos atores, as diferentes necessidades e motivações desses atores, associadas à luta por recursos e às incertezas da vida organizacional quotidiana, limitam na realidade a racionalidade nas organizações e induzem a perpetuação de jogos no sistema e estratégias da ação individual que possibilitem aos atores concretizar os seus fins e objetivos individuais (Crozier e Friedberg 1977). Esta é a razão por que é fundamental alinhar os sistemas de gestão de desempenho e de incentivos com a cultura organizacional e desejada, caso contrário os atores, apesar de terem alterado formas de pensar e de se comportarem por via dos restantes sistemas e iniciativas, acabam inevitavelmente por fazer aquilo que o sistema

avalia, premeia ou sanciona. Trata-se de sistemas críticos na evolução do anterior para o novo normativo.

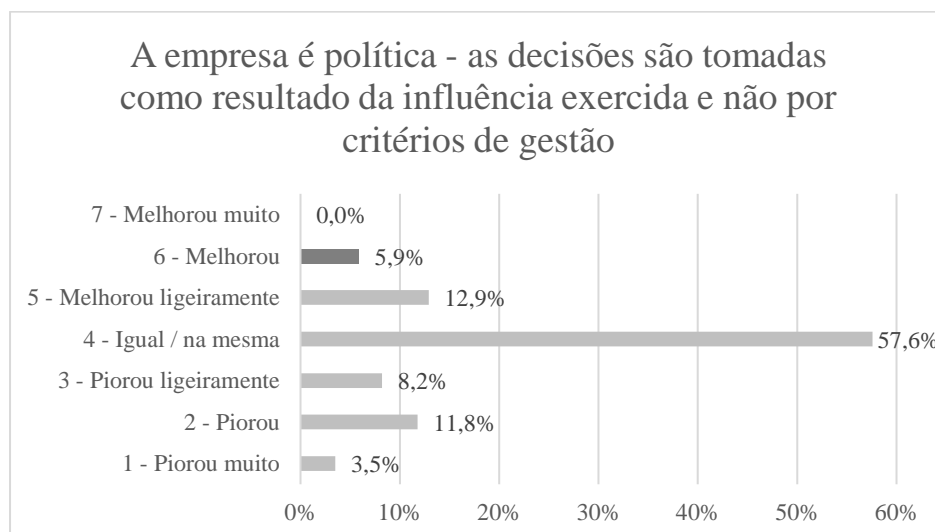
6.3.3.3 Sistemas de governação, papéis e práticas de gestão na empresa

O sistema de governação define a gestão e o controlo da empresa, além dos papéis, a distribuição do poder e tomada de decisão. A estrutura traduz esse desenho de funções e de pessoas em áreas e níveis de responsabilidade, de decisão, de autoridade e no desenho das interdependências. As práticas de gestão traduzem a utilização de recursos humanos e materiais por parte da estrutura de gestão e são a face explícita ou tácita do modelo de governação.

Para 38,6% dos líderes da empresa que responderam ao questionário, não houve alterações no grau de clareza do sistema de governação. Para 31,8% houve melhorias e para 29,6% há menos clareza como se pode ver nos resultados em anexo, na página 116. Apesar dessa percepção, são visíveis mudanças na clareza dos papéis e responsabilidades das pessoas. Para 44,4% dos inquiridos houve melhorias, ainda que 32,2% sejam de opinião que não houve mudanças. 23,3% dos inquiridos são de opinião que há menor clareza nos papéis. Os resultados nestes dois indicadores podem decorrer das alterações na verticalização dos negócios e outras decisões de gestão que não foram compreendidas por uma percentagem relevante dos inquiridos, como se pode observar nos resultados qualitativos.

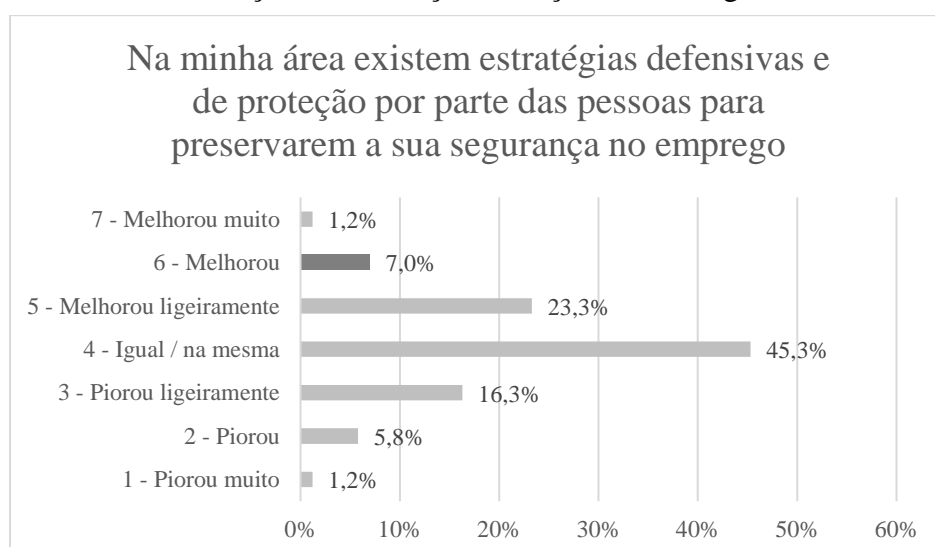
As práticas de gestão na empresa decorrem das crenças, valores e premissas dos fundadores e dos líderes que detêm o maior poder na organização – o poder para premiar e sancionar. As pessoas viram algumas melhorias no exercício do controlo e na distribuição do poder na empresa, como já evidenciado, mas olhando para as práticas de gestão na empresa e como são percebidas, e apesar de para 34,1% dos inquiridos terem ocorrido melhorias, não houve alterações no jogo político ao nível das equipas para 38,6% dos respondentes (resultados em anexo). A percepção não é tão favorável quando se procura perceber qual o papel dos jogos políticos e de influência na empresa. Na opinião de 57,6% dos respondentes não houve alterações neste ponto e 23,5% consideram que piorou ligeiramente ou piorou, por oposição 18,8% que consideram que melhorou ligeiramente ou melhorou, como se pode observar no gráfico seguinte:

Gráfico 35 – Percepção de mudança nos jogos políticos ao nível da empresa



Ainda na vertente das práticas de gestão, foram aferidas a partir de mais três indicadores: o incentivo à transparência, o incentivo à conformidade e práticas defensivas para preservar a segurança no emprego. Apesar de algumas melhorias, para cerca de 51,5% dos inquiridos não houve melhorias no incentivo à transparência ou na redução dos níveis de conformidade, como se pode ver pelos resultados em anexo na página 119. Ainda no que diz respeito às práticas de gestão, para 45,3% dos líderes inquiridos, estas continuam a perpetuar a adoção de estratégias defensivas e de proteção para preservar a segurança no emprego, como se pode observar no gráfico seguinte:

Gráfico 36 – Percepção de mudança da adoção de estratégias defensivas e de proteção



Como mencionado no subcapítulo da dimensão consciência, este comportamento está fortemente associado à adoção de estratégias defensivas e de proteção por parte dos líderes individualmente. Trata-se de estratégias da ação de proteção, logo de nível I na aceção de Argyris e Schon (1996), e que têm consequências no comportamento organizacional e na redução da aprendizagem de nível II. Goffman (1974) na teoria da interação afirmava que as pessoas gerem a representação de si próprias e dos outros de maneira a estabelecer uma definição da situação que lhes permita controlá-la, evitar perder ou não concretizar os seus fins, ou experienciarem qualquer forma de embaraço, descontrolo, ambiguidade que possam resultar da exposição de factos não aprovados pelo grupo ou pela cultura. Como consequência, todos cooperam ou conspiram quase de forma inconsciente para evitar tal disrupção, reduzindo, mais uma vez, a racionalidade da vida organizacional (Crozier e Friedberg, 1977; Sainsaulieu, 1997). Se as estratégias da ação decorrem como já foi referido da busca pela concretização de fins e objetivos e da luta por recursos e das incertezas do contexto, sendo hoje o contexto atual mais incerto, então a função simbólica da liderança tem um papel fundamental na regulação da ação individual e coletiva e torna-se cada vez mais importante na mobilização das pessoas e na legitimação do esforço individual e coletivo requerido para fazer face a essa incerteza e pressões do contexto.

Os resultados mostram que, na opinião dos participantes, as principais melhorias na dimensão sistema ocorreram na vertente da partilha de informação estratégica acerca da empresa, na melhoria da transparência na partilha de informação estratégica no seio da equipa (sistema de informação); passou a haver mais abertura na discussão da estratégia e para desafiar e questionar decisões com as quais não existe concordância (sistema de gestão e controlo); o poder de influência e de decisão passou a estar mais distribuído (sistema de governação). Todas as melhorias ocorreram no seio das equipas, como se pode observar na tabela seguinte:

Tabela 38 - Indicadores da dimensão Sistema com médias mais altas	Média (1 a 5)	Desvio padrão
Na equipa há transparência na partilha de informação estratégica	5,1	1,4
A minha chefia partilha o poder de decisão comigo	4,9	1,4
Tenho poder de influência e autoridade para tomar decisões	4,9	1,3
É-me permitido solicitar explicações e informação sobre decisões estratégicas	4,6	1,0
Posso desafiar o <i>status quo</i> e questionar decisões e práticas com as quais não concordo	4,6	1,1

Os comportamentos que sofreram menos alterações prendem-se com a perceção de que não é incentivado dizer a verdade ou divergir do *status quo*, não há mais clareza no modelo de governação da empresa, que continuam os jogos políticos quer na equipa, quer na empresa, os critérios de gestão da empresa não sofreram alterações. Por fim, que os sistemas de avaliação e de recompensas avaliam e premeiam os mesmos fatores que antigamente, como se pode observar em baixo:

Tabela 39 - Indicadores da dimensão Sistema com médias mais baixas	Média (1 a 5)	Desvio padrão
Dizer a verdade ou divergir do <i>status quo</i> é recompensado na Empresa	4,0	1,1
O modelo de governação da empresa é claro	4,0	1,3
A equipa é política e joga jogos nos bastidores	4,0	1,4
A Empresa é gerida tendo em conta o bem comum - acionistas, clientes, pessoas, comunidade.	4,0	1,2
O sistema de gestão do desempenho...	4,0	1,0
O sistema de recompensas ...	4,0	1,1
A empresa é política - as decisões são tomadas como resultado da influência exercida e não por critérios de gestão	3,8	1,1

Quando se analisam os *itens* que mais se correlacionam com a adoção de estratégias defensivas ou com o incentivo a maiores níveis de transparência e divergência, consegue-se identificar os comportamentos que mais contribuiriam, na perceção das pessoas, para reduzir os jogos e comportamentos defensivos, como se pode observar na próxima tabela:

Tabela 40³⁰ - Itens de todas as dimensões que mais se correlacionam com a percepção de melhorias relativamente: à adoção de estratégias defensivas e ao incentivo a maiores níveis de transparência e divergência

Na minha área é esperado que estejamos em conformidade com as expetativas da hierarquia
As tensões organizacionais resultantes de diferentes perspetivas e visões do mundo são discutidas e geridas construtivamente para melhorar a qualidade da decisão: r 0,702
Arrisco e experimento novas soluções para problemas e desafios: r 0,604
As mudanças estratégicas são explicadas à organização: r 0,591
As decisões no universo da empresa são partilhadas e integram a perspetiva de diferentes pessoas: r 0,570
Confio na gestão de topo da empresa: r 0,559
A direção que a empresa está a seguir foi-me explicada: r 0,559
Há transparência no universo da empresa – fala-se a verdade: r 0,555
A empresa pensa a sua sustentabilidade na vertente de pessoas e não só operação, projeto e execução: r 0,555

³⁰ Dado o enquadramento das questões, por melhoria entende-se a redução de estratégias defensivas e aumento dos níveis de transparência e divergência, o que explica a ausência de correlações com sinal negativo.

Na minha área existem estratégias defensivas e de proteção por parte das pessoas para preservarem a sua segurança no emprego

As tensões organizacionais resultantes de diferentes perspetivas e visões do mundo são discutidas e geridas construtivamente para melhorar a qualidade da decisão: 0,615

A equipa é política e joga jogos nos bastidores: r 0,606

As mudanças estratégicas são explicadas à organização: r 0,601

Na minha área é esperado que estejamos em conformidade com as expetativas da hierarquia: r 0,598

As decisões difíceis no universo da empresa são analisadas e tomadas e há disciplina na sua execução: r 0,582

Confio na gestão de topo da empresa: r 0,576

A empresa é política - as decisões são tomadas como resultado da influência exercida e não por critérios de gestão: r 0,569

Dizer a verdade ou divergir do *status quo* é recompensado na Empresa

As tensões organizacionais resultantes de diferentes perspetivas e visões do mundo são discutidas e geridas construtivamente para melhorar a qualidade da decisão: r 0,774

Há congruência entre os valores da empresa e os comportamentos da liderança r: 0,728

Existem aspetos dissonantes na cultura, *i.e.*, diferenças entre o que se diz e o que se faz: r 0,700

As mudanças estratégicas são explicadas à organização: r 0,681

A empresa pensa a sua sustentabilidade na vertente de pessoas e não só operação, projeto e execução: r 0,658

Há transparência no universo da empresa – fala-se a verdade: r 0,652

O modelo de governação da empresa é claro: r 0,648

A empresa é política - as decisões são tomadas como resultado da influência exercida e não por critérios de gestão: r 0,645

Todos os indicadores podem ser agregados em três pontos:

1. Transparência, clareza de informação e diálogo sobre temas fraturantes e geradores de tensão;
2. Confiança na gestão de topo na empresa;
3. Redução do jogo político (ou redução da percepção de jogo político) na empresa e nas equipas, *i.e.*, mais decisões tomadas como resultado de critérios de gestão claros.

Estratégias da ação defensivas travam a aprendizagem organizacional e a mudança, logo o desenvolvimento organizacional da empresa. Estes resultados mostram o poder da interpretação dos valores e das normas nas estratégias da ação dos atores para controlarem o ambiente e se protegerem (Argyris e Schon, 1996), a importância do diálogo (Bohm, 1994, 2004 [1996]; Senge *et al*, 2005.) e do trabalho de alinhamento institucional e de construção da identidade organizacional coletiva (Kanter, 2010). Mostram acima de tudo, a forma como a falta de alinhamento dos sistemas com as práticas desejadas na nova cultura contribui para a dissonância e reduzem a probabilidade da organização ser bem-sucedida na implementação dos processos de mudança e de transformação (Burke e Noumair, 2015). Estes resultados vão ainda ao encontro de duas das conclusões de Oreg, Vakola e Armenakis (2011) que mostraram que a confiança nos executivos de topo e o envolvimento das pessoas nos processos de DO são fundamentais para o seu sucesso.

6.3.3.4 Regulação do sistema social

Para Sainsaulieu (1997) a multiplicidade de fatores que intervêm na gestão da empresa e as várias incertezas da vida organizacional, a somar ao constante aumento da pressão do meio ambiente e à elevada incerteza dos mercados, induzem uma racionalidade limitada, jogos e estratégias que visam o controlo de zonas de poder saídas das várias incertezas da estrutura económica, técnica e organizacional da empresa por parte dos atores do sistema.

Todos os níveis da organização têm acesso ao poder da ação, como já foi destacado anteriormente – o poder de agir, de construir, de colaborar, ou o poder de se protegerem e

de travarem mudanças, de deformar iniciativas, de interpretar e deformar informação e comunicação. Este poder informal faz parte do sistema e deve ser localizado e integrado no sistema de governo das relações humanas (Sainsaulieu, 1997). É por estas razões que as organizações têm de criar mecanismos reguladores que assegurem a integração dos comportamentos dos atores num sistema coletivo que lhes permita reduzir a imprevisibilidade da ação, mesmo sabendo que nunca será possível uma integração normativa total. O sistema de governação, de gestão e de gestão de recursos humanos servem esse propósito e alavancam ou travam as mudanças que se pretendem induzir nas organizações e o grau e a velocidade com que o desenvolvimento ocorre no sistema social.

A produção de mudança e de desempenho organizacional precisam de ser facilitados e sustidos por um conjunto de alavancas e, por isso, cabe à liderança criar a infraestrutura organizacional e os sistemas humanos congruentes com a mudança desejada, como já foi referido. A permanente mudança e incerteza torna o processo de regulação mais complexo, sujeito a maiores tensões no sistema social, e a uma gestão permanente de paradoxos na cultura (Schein, 2004). Razão pela qual, a criação de significados partilhados enquanto atividade simbólica da liderança se torna vital na confrontação destas várias tensões, resultantes das várias representações coletivas (Sainsaulieu, 1997), vindo recentrar os papéis dos líderes e as práticas de gestão da empresa em funções institucionais e simbólicas, de integração e de identidade (Kanter, 2010). Os sistemas mostram se a mudança pretendida é visível na forma como a empresa é gerida e governada, no poder e nos papéis distribuídos, nos critérios utilizados pela liderança para premiar ou sancionar as pessoas em função do que é omissos, permitido ou não permitido; no acesso e distribuição do acesso à informação e através da forma como os comportamentos são avaliados e premiados na organização. Estes resultados parecem mostrar que individualmente as pessoas estão mais conscientes do seu poder enquanto atores no sistema, perceberam também a necessidade de distribuir mais esse poder na organização, bem como a informação, no entanto a força da mudança nos diferentes subsistemas – de governação, ou de gestão, não foi ainda suficientemente forte para alterar as estratégias da ação defensivas no coletivo.

6.3.4 Proposição IV: Os quatro quadrantes da mudança funcionaram entre si como forças propulsionadoras e aceleradores da mudança?

6.3.4.1 Transformação integral

A mudança e a transformação, nas organizações, ocorrem quando os problemas do contexto e o desenvolvimento das forças de produção e desenvolvimento tecnológico, em particular, colocam pressão sobre a estrutura cognitiva (Wilber, 2001). Para que no decurso desses processos, a organização prospere e haja lugar ao desenvolvimento da consciência e do bem-estar subjetivo e coletivo (sistema humano e social), bem como o desenvolvimento do crescimento e do bem-estar económico, social e material, é necessário tratar estes vários sistemas de forma interdependente e equilibrar aquilo que o autor designa de quadrantes interiores individual e coletivo – valores, significado, moral, consciência – com os exteriores individual e coletivo – condições económicas, bem-estar material, avanço tecnológico, segurança e ambiente, reconhecendo que é a força do sistema social que determina os resultados da organização (Sainsaulieu, 1997).

O modelo de transformação integral de Wilber (2001) que esteve na base da construção do modelo de análise desta investigação permite compreender a interdependência entre a componente subjetiva do desenvolvimento da consciência individual, com a componente do desenvolvimento comportamental na liderança, com o desenvolvimento cultural e da consciência coletiva e, finalmente, com o desenvolvimento dos sistemas que regulam a ação e o comportamento organizacional. Permite também responder, por via da congruência no desenvolvimento nos vários quadrantes, à necessária gestão dos paradoxos e tensões decorrentes da convivência de diferentes estádios de desenvolvimento da liderança e visões do mundo nos processos de transformação e de desenvolvimento organizacional. A natureza integral do modelo de transformação faz prever uma relação de interdependência entre os quatro quadrantes da mudança e na forma como estes se autorreforçam em processos de transformação e de evolução dos sistemas sociais e técnicos na organização. A hipótese avançada na tese é a de que o nível de congruência entre a força da mudança em cada uma das dimensões constitui o fator

determinante na aceleração e eficácia do processo de desenvolvimento e transformação organizacional.

6.3.4.2 Natureza e tipo de interdependências entre as 4 variáveis do modelo (ACM)

Os resultados da análise multivariada, mais especificamente a análise de correspondências múltiplas (ACM), possibilitou identificar duas dimensões que no seu conjunto explicam 53% da variância do modelo de análise e compreender a natureza e o tipo de interdependências estabelecida entre as 4 variáveis do modelo, e destas com a variável “resultados”. Na tabela em baixo é possível analisar as associações entre as variáveis e a respetiva importância para a definição das duas primeiras dimensões.

Tabela 41 – Contribuição das variáveis para as dimensões (medidas de discriminação)

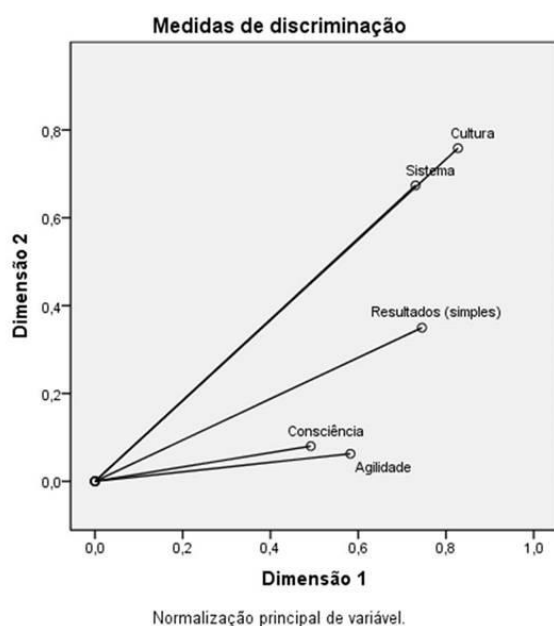
	Dimensão		Média	Dimensão em %	
	1	2		% (dim. 1)	% (dim. 2)
Resultados	,745	,350	,547	68,1%	32,0%
Agilidade	,582	,063	,322	90,4%	9,8%
Cultura	,827	,759	,793	52,1%	47,9%
Consciência	,492	,080	,286	86,0%	14,0%
Sistema	,731	,674	,702	52,1%	48,0%
Total ativo	3,377	1,925	2,651		
% de variância	67,545	38,497	53,021		

Os indicadores da variável consciência individual e de agilidade na liderança discriminam fundamentalmente na dimensão 1. Apesar de estas não serem as variáveis mais importantes da dimensão 1, as duas variáveis têm claramente um peso maior na dimensão 1, ao passo que as outras variáveis estão mais distribuídas nas duas dimensões. No caso da consciência individual, a contribuição é de 86%; e no caso da agilidade é de 90,4%. Os indicadores das variáveis cultura e sistema discriminam mais na dimensão 1, mas estão também distribuídos na dimensão 2, com uma contribuição de 47,9% e de 48%, respetivamente. Os resultados na dimensão 1 comprovam a interdependência entre as 4

variáveis do modelo de análise e destas com a variável “resultados”. A representação gráfica torna visível, para a primeira dimensão, um espaço de representações que associa as mudanças ocorridas no desenvolvimento dos níveis de consciência com o desenvolvimento da agilidade na liderança e uma segunda associação e relação entre os indicadores da dimensão cultura com a dimensão sistema.

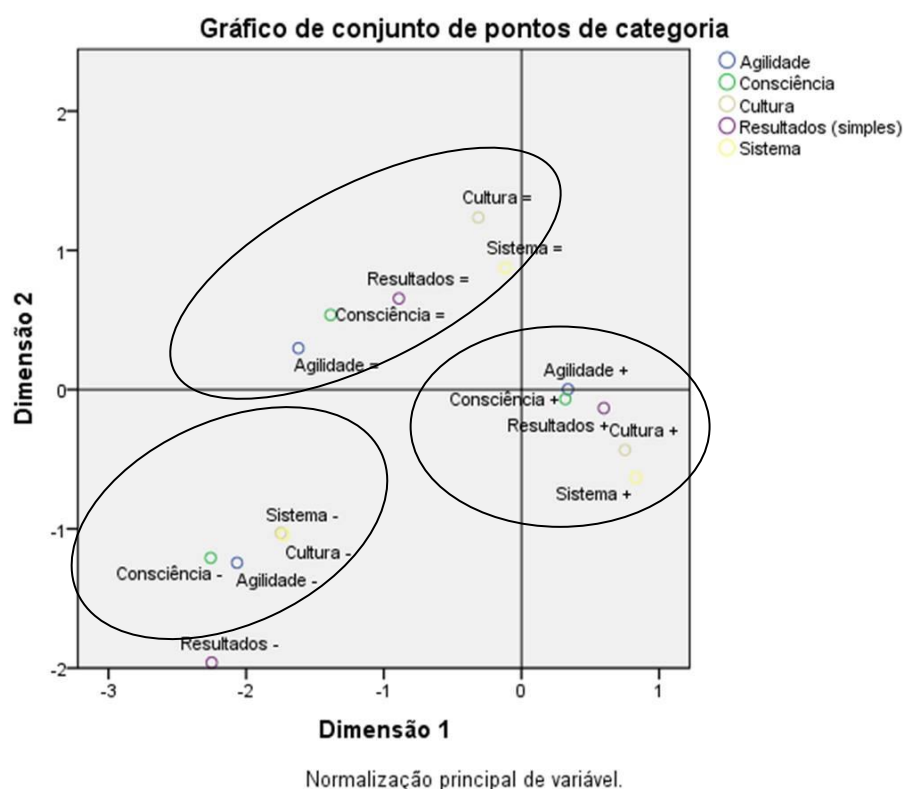
No que se refere à dimensão 1, ela representa fundamentalmente um espaço de congruência entre a força da mudança em cada uma das variáveis do modelo e a percepção de eficácia do processo de desenvolvimento e transformação organizacional. O facto das variáveis cultura e sistema discriminarem sozinhas na dimensão 2 revela a diferenciação e o peso de ambas no modelo de análise e vem comprovar que a percepção de mudança efetiva existe como resultado de mudanças percebidas na cultura e no sistema, ou seja, no coletivo da organização. A variável “resultados” aparece representada isoladamente, discriminando essencialmente na primeira dimensão, e com menor força na segunda, o que vem reforçar a hipótese de se tratar de uma variável com uma classificação temática diferente das restantes variáveis – de *output* ou dependente. Por outro lado, indica também que recebe influências de forma mais ou menos "equilibrada" de ambas as dimensões, como se pode verificar na representação gráfica das duas dimensões:

Figura 19 – Representação gráfica das duas dimensões



Os resultados das diferentes categorias da ACM e a análise conjunta das duas dimensões permite perceber a especificidade das relações entre as 4 variáveis do modelo de análise e identificar três configurações distintas no que se refere aos padrões de representação da mudança nos quatro quadrantes do modelo de transformação integral de Wilber (2001), quer nas vertentes individuais – consciência e agilidade, quer nas coletivas – cultura e sistema. Na figura 20, e no espaço superior, observa-se uma configuração onde se associam as percepções de inexistência de mudanças nos quatro quadrantes e simultaneamente na variável “resultados”. No quadrante inferior esquerdo, destaca-se o padrão que tem uma representação negativa das mudanças ocorridas nos quatro quadrantes e também na variável “resultados”. Ao centro e do lado direito, observa-se um último padrão que associa positivamente as mudanças nos vários quadrantes e também na variável “resultados”, ainda que seja visível um ligeiro afastamento da variável sistema, em linha com os resultados apresentados no capítulo anterior.

Figura 20 – Representação gráfica dos padrões de mudança nas dimensões de análise consideradas



Os resultados reforçam a hipótese que a congruência da mudança produzida nos quatro quadrantes e a abordagem integral aos processos de transformação é crítica para sucesso destes (Wilber, 2001).

6.3.4.3 Cruzamento entre as variáveis do modelo de análise e a variável “resultados”

A análise das correlações Spearman das dimensões entre si mostram que elas estão fortemente associadas e que são interdependentes. As correlações mais fortes estabelecem-se dentro do nível individual e dentro do nível coletivo, *i.e.*; as mudanças percecionadas nos níveis de consciência estão mais fortemente correlacionadas com as mudanças percecionadas na agilidade que com as restantes dimensões; as mudanças percecionadas nos sistemas estão mais fortemente correlacionadas com as mudanças percecionadas na cultura, que com as restantes dimensões. Estes resultados mostram que na representação que as pessoas fazem da mudança, os sistemas são a dimensão que mais determina a cultura e, por sua vez, a cultura enquanto forma de ser e pensar no coletivo, é a dimensão que influencia os sistemas de governação e de gestão da empresa. Apesar das correlações serem moderadas, a perceção de mudanças ao nível individual, está correlacionada com a perceção de mudanças operadas da cultura e mostra como alterações na forma de pensar, de entender a realidade e no comportamento alteram a interação humana e as relações no seio das equipas. Mostra também de que forma a perceção de alterações na consciência e a agilidade na liderança podem influenciar o desenho dos sistemas:

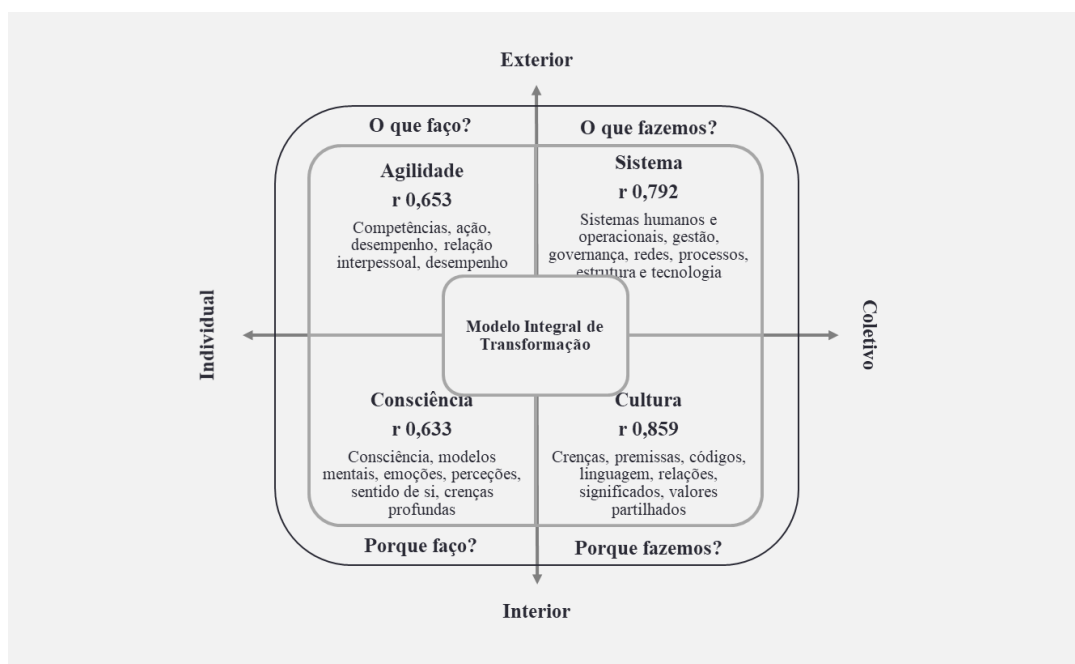
Tabela 42 – Análise da interdependência entre as 4 variáveis do modelo de análise (correlações de Spearman)

	Consciência	Agilidade	Cultura	Sistema
Consciência	1	0,774	0,661	0,638
Agilidade	0,774	1	0,649	0,602
Cultura	0,661	0,649	1	0,854
Sistema	0,638	0,602	0,854	1

Sig. 0,000

Por sua vez, as correlações das dimensões com a variável “resultados”, que mede a percepção das mudanças ocorridas ao nível individual, na equipa e na empresa, mostram que a dimensão cultura, que mede a percepção no desenvolvimento da consciência coletiva por via do diálogo e da reflexão, é a dimensão mais fortemente correlacionada com a percepção de transformação, seguida da dimensão sistema. A percepção de alterações produzidas nos níveis de consciência e na agilidade individual estão apenas moderadamente correlacionadas com a variável “resultados”:

Figura 21 - Correlações das dimensões com a variável “Resultados”



6.3.4.4 Cruzamentos entre as dimensões do modelo e a variável atores

Os resultados dos cruzamentos entre as dimensões de análise e a variável atores, medidos pelo coeficiente de Spearman, apresentam uma consistência elevada (sig.0,000) e mostram uma associação forte entre a percepção de mudanças produzidas nos níveis de consciência e as mudanças ocorridas nos indivíduos (0,851) e, também, com as mudanças nas equipas (0,735). O desenvolvimento de maiores níveis de agilidade está fortemente correlacionado com mudanças ao nível individual (0,904) e, novamente ainda que em menor grau, com mudanças nas equipas (0,708). Mudanças nos níveis de consciência individual e das equipas têm um efeito menor na mudança percebida ao nível da empresa. A percepção de mudanças na cultura está mais fortemente correlacionada com mudanças percebidas nas equipas (0,871) e com a empresa (0,860) tendo também um efeito nas mudanças ao nível dos indivíduos, ainda que menos expressivo (0,705). As mudanças percebidas na dimensão sistema estão mais fortemente correlacionadas com as mudanças na empresa (0,885) e nas equipas (0,884), como se pode observar na tabela em baixo:

Tabela 43 - Cruzamento entre as dimensões e a variável ator

Dimensões	Variável Ator	Indivíduo	Equipa	Empresa
Consciência		0,851	0,735	0,548
Agilidade		0,904	0,708	0,553
Cultura		0,705	0,871	0,860
Sistema		0,672	0,824	0,855

Tabela 44 - Cruzamento entre o desenvolvimento dos atores entre si

Atores	Indivíduo	Equipa	Empresa
Indivíduo	1	0,740	0,591
Equipa	0,740	1	0,735
Empresa	0,591	0,735	1

De acordo com as correlações apresentadas, o desenvolvimento individual está correlacionado com o desenvolvimento das equipas (0,740); o desenvolvimento das equipas está correlacionado com o desenvolvimento individual, mas também com o desenvolvimento da empresa (0,735); o desenvolvimento individual não é suficiente para promover o desenvolvimento da empresa – está apenas moderadamente correlacionado (0,591). Os resultados nas duas tabelas vêm reforçar a hipótese que o desenvolvimento individual não é suficiente para transformar a empresa, apesar de ser chave no desenvolvimento das equipas e da cultura. Para haver lugar à mudança cultural, é necessário o desenvolvimento das equipas e da empresa, sendo que a dimensão sistema é a que mais influencia positivamente a mudança na empresa, reforçando o papel do modelo de transformação integral no sucesso dos processos de mudança.

6.3.4.5 Aprendizagem Organizacional

As culturas de liderança que promovem um ambiente organizacional que desenvolve a capacidade de reflexão, de diálogo e de ação coletiva desenvolvem também a capacidade para as equipas lidarem com o contexto e a mudança de forma mais eficaz (Senge et al, 1994; Senge, 2006 [1990]; Joiner e Josephs, 2007; McGuire e Rhodes, 2009; Heifetz, 2009). O cruzamento dos dados qualitativos com os quantitativos mostra que cerca de 73% das pessoas dizem estar mais conscientes de si e do impacto que têm e 60% dizem ser hoje mais eficazes enquanto líderes. Os indicadores relacionados com as mudanças ocorridas no grau de funcionalidade e de eficácia das equipas mostram que foram observadas mudanças relevantes nas equipas dos inquiridos – para 30% houve melhorias ligeiras e para outros 30% houve melhorias. Contudo, e apesar das melhorias ocorridas neste indicador e nos de desenvolvimento individual, a moda das respostas para a funcionalidade e eficácia das equipas de gestão dos negócios e gestão de topo é “não mudou/não houve alterações”. É ainda importante salientar que o grau de funcionalidade e eficácia da gestão de topo está mais fortemente correlacionado com a dimensão sistema e com a empresa, o que significa que os inquiridos associam as mudanças operadas nesta equipa com as mudanças operadas nos sistemas e na empresa. Já o grau de funcionalidade e eficácia das equipas de gestão dos negócios está mais fortemente correlacionado com a dimensão cultura e com a empresa, o

que significa que melhorias no desenvolvimento das equipas dos negócios estão associadas ao desenvolvimento da cultura e da empresa. Em termos do efeito de congruência, este resultado indica que na percepção dos inquiridos houve lugar ao desenvolvimento da consciência e agilidade individual, mas a força da mudança na liderança da gestão dos negócios e de topo não foi tão grande, logo e pelo exposto, também foi menor nos sistemas, na cultura e na empresa. Finalmente, há o reconhecimento que a cultura está mais orientada para as pessoas e que houve mudanças significativas na cultura da equipa, mas que essa mudança não foi tão forte ao nível da cultura da empresa.

Nos processos de desenvolvimento organizacional o alvo da mudança é a organização enquanto sistema e não apenas os indivíduos. Como se viu, mudanças no desenvolvimento das equipas têm efeitos na cultura organizacional, na medida em que alteram a cultura de liderança. Contudo, para haver mudança efetiva e sustentável o esforço da mudança tem de ser dirigido à organização e não apenas aos indivíduos ou às equipas (Burke e Noumair, 2015).

Os resultados mostram que houve aprendizagem e mudanças relevantes nos indivíduos, nas equipas e na organização, quer no desenvolvimento da consciência individual e coletiva, quer no desenvolvimento de maiores níveis de agilidade e da qualidade do diálogo no seio das equipas. Na interpretação que fazem do contexto de mudança e das tensões geradas entre o novo e o velho normativo, cada indivíduo e cada equipa, faz escolhas e desenha a sua ação face ao contexto de negócio em que opera, às especificidades da sua realidade e por debaixo de uma moldura de governação, de gestão, e de normas legitimadas por sistemas de gestão e de gestão de recursos humanos que regulam o seu comportamento, sem nunca lhes retirarem, na totalidade, a liberdade de ação. A interpretação determina as representações que estes líderes fazem da realidade e da vida organizacional, logo determinam os seus comportamentos. Para entre 30 a 40% da estrutura de liderança da empresa estas foram as maiores mudanças percebidas:

Tabela 45 – Indicadores e dimensões com percepção de maior mudança

Dimensão	Indicadores	Min.	Max.	Soma	Média	Desvio padrão
Agilidade	Envolve as pessoas da minha equipa direta na discussão dos temas estratégicos da área	2	7	510	5,7	0,9

Dimensão	Indicadores	Min.	Max.	Soma	Média	Desvio padrão
Agilidade	Dou <i>feedback</i>	4	7	515	5,7	0,8
Consciência	Experimento e arrisco novos comportamentos no âmbito do meu desenvolvimento pessoal	2	7	508	5,6	0,9
Consciência	Reflico acerca do meu propósito e relembro-o sempre que tenho de definir prioridades	3	7	494	5,5	0,9
Agilidade	Dialogo com os meus pares sobre temas chave e/ou estratégicos	3	7	498	5,5	0,9

Estes resultados parecem reforçar a tese que houve focos de aprendizagem de nível II (Argyris e Schon, 1996) nesta estrutura de liderança – ela foi capaz em algum grau de ganhar maior consciência da distância entre os valores praticados e os valores explicitados e diminui-la (quadrante I). Por outro lado, parece ter havido lugar ao desenvolvimento de maiores níveis de agilidade na liderança, o que em teoria aumenta a capacidade destes líderes para se adaptarem aos novos contextos e serem bem-sucedidos (Heifetz, 2009) e para ocorrerem nas suas equipas maiores níveis de aprendizagem organizacional (quadrante II). Ao longo do processo de transformação cultural, a identidade individual e coletiva é alvo de tensões decorrentes das várias molduras mentais dos líderes e, em particular, das da gestão dos negócios e da gestão de topo. Neste processo, o sistema organiza-se para não atingir níveis que ameacem a sua estabilidade (Sainsaulieu, 1997; Argyris e Schon, 1996; Burke e Noumair, 2015) e para se preservar, como tal, a partilha de informação, a prática do diálogo, a transparência e a comunicação são decisivos na gestão das tensões e para evitar que o sistema, ao ter também de lidar com todas as pressões do contexto, não regresse ao velho normativo e cristalice. Os resultados mostram melhorias significativas na partilha e discussão de informação estratégica e de gestão, maiores níveis de diálogo e de colaboração nas equipas.

Por outro lado, estes foram os indicadores, onde foram percecionadas menos mudanças:

Tabela 46 – Indicadores e dimensões com percepção de menor mudança

Dimensão	Indicadores	Min.	Max.	Soma	Média	Desvio padrão
Sistema	Dizer a verdade ou divergir do <i>status quo</i> é recompensado na Empresa	1	6	351	4,0	1,1
Sistema	O modelo de governação da empresa é claro	1	7	355	4,0	1,3
Cultura	O grau de alinhamento entre os membros da minha equipa de gestão...	1	6	300	4,0	1,0
Sistema	A equipa é política e joga jogos nos bastidores	1	7	352	4,0	1,4
Sistema	A Empresa é gerida tendo em conta o bem comum – acionistas, clientes, pessoas, comunidade.	1	7	342	4,0	1,2
Sistema	O sistema de gestão do desempenho...	1	7	349	4,0	1,0
Sistema	O sistema de recompensas ...	1	7	352	4,0	1,1
Cultura	O grau de alinhamento entre os líderes de negócio...	1	6	320	3,9	1,3
Cultura	Existem aspetos dissonantes na cultura, <i>i.e.</i> , diferenças entre o que se diz e o que se faz	1	7	337	3,8	1,4
Sistema	A empresa é política – as decisões são tomadas como resultado da influência exercida e não por critérios de gestão	1	6	325	3,8	1,1

Processos de mudança não compreendidos reforçam os sistemas de imunidade à mudança (Kegan e Lahey, 2009) individuais e coletivos (quadrante III). Para se dar a aprendizagem de nível II ou de duplo ciclo, como já foi referido anteriormente, a organização tem de integrar múltiplas perspetivas e desafiar e questionar as premissas e as práticas na organização. Em vários momentos dos ciclos, e suportados em alguns destes indicadores, a aprendizagem nas equipas e na empresa foi para lá da aprendizagem de nível I, porque na realidade houve lugar a uma maior abertura, acesso a informação-chave, escolhas mais informadas, e partilha e distribuição do poder.

Estes indicadores mostram que a aprendizagem não esteve assim apenas centrada na eficácia e na resolução de problemas correntes, além de que foram produzidas alterações em alguns valores e mapas da ação sobretudo ligados ao campo do diálogo (Argyris e Schon, 1996). Contudo, para que mais aprendizagem de nível II tenha lugar no espaço organizacional é necessário introduzir maiores níveis de reflexão individual e coletiva (Argyris *et al*, 1987; Argyris e Schon, 1996; Senge *et al*, 1994; Senge, 2006 [1990]). A pressão colocada sobre o sistema humano na gestão dos problemas técnicos e do negócio traz um paradoxo do comportamento organizacional e da liderança. A eficácia na gestão dos desafios de mudança requer maiores níveis de reflexão. No entanto, a urgência com que a liderança tem de tomar decisões nestes contextos coloca uma pressão permanente sobre a ação. Como consequência, a organização pode correr o risco de não estar a dar-se tempo para aprender ou a completar ciclos de aprendizagem de nível II. Sendo a mudança dialética, a transformação cultural pressupõe gerir paradoxos e diferentes molduras mentais da liderança (Van de Ven e Poole, 1995). A velocidade dos processos de adaptação aos contextos de mudança e o grau de desenvolvimento organizacional decorrem da gestão das várias tensões organizacionais enquanto processo de aprendizagem organizacional, e que são o resultado das diferentes molduras mentais dos líderes acerca dessas mudanças e da sua capacidade para praticar o diálogo no coletivo. O resultado destas tensões pode traduzir-se em alavancas da mudança ou em bloqueadores da mudança.

Os resultados mostram que, e apesar das melhorias no campo do diálogo, essas mudanças não incidiram sobre os temas mais fraturantes e geradores de tensão na empresa, como a visão e direção de futuro, a governação ou as reestruturações, nem sobre a visão teleológica do processo de transformação cultural (Van de Ven e Poole, 1995). Este facto estará à partida relacionado com o facto da liderança de topo da empresa e negócios não ter feito um trabalho de desenvolvimento de liderança e de transformação individual, nem enquanto equipa, tendo perdido a oportunidade de, ao fazê-lo coletivamente, ter desenvolvido a consciência, alterado algumas molduras mentais, desenvolvido competências de diálogo e, por essa via, ter reforçado a coligação de liderança. É apenas quando o sistema consegue aprender a aprender e implementar processos de reflexão e diálogo coletivo que os atores, neste caso, a gestão de topo dos negócios e a empresa conseguem ver-se a si próprios, refletir sobre as suas práticas e, por essa via, detetar e corrigir as diferenças entre o pensamento e a ação (teorias e valores explicitados e

praticados) e entre as intenções e resultados (Argyris *et al*, 1987; Argyris e Schon, 1996), dando-se a aprendizagem de nível II. Os sistemas de governação, de gestão e de gestão de recursos humanos alavancam as mudanças e aumentam a congruência entre as teorias e valores explicitados e praticados (Argyris *et al*, 1987; Argyris e Schon, 1996), contribuindo de forma decisiva para o comportamento organizacional (quadrante 4). A percepção de que a empresa levou a cabo menores mudanças nesta dimensão atua como uma força bloqueadora e um travão na força e na velocidade da mudança e como resultado na eficácia do processo de transformação organizacional.

6.3.4.6 Desenvolvimento organizacional

O desenvolvimento Organizacional (DO) é um processo de mudança planeada na cultura de uma organização através da utilização de teoria da ciência comportamental aplicada e da teoria de sistemas. O objetivo é o de criar organizações mais eficazes e um ambiente de trabalho mais centrado nas necessidades humanas e no desenvolvimento e aprendizagem (Bunker e Alban, 2002; Burke e Noumair, 2015) que prepare a organização e a sua cultura para fazer face aos desafios do contexto. Trata-se de novos modelos sociais da empresa com culturas de liderança mais ágeis e adaptativas que promovam maior agilidade organizacional para dar mais rápida e eficazmente resposta à complexidade da gestão e liderança da mudança (Joiner e Josephs, 2007; McGuire e Rhodes, 2009; Heifetz 2009). Deste ponto de vista, pode afirmar-se que houve lugar ao desenvolvimento organizacional na empresa.

Quer a descrição dos ciclos de pesquisa-ação, quer os resultados do questionário de avaliação evidenciam que houve lugar ao desenvolvimento das quatro dimensões, ainda que em graus distintos. A mudança teleológica inicial, de cariz aspiracional por parte do CEO, de transformar a cultura aconteceu em algum grau. A cultura já não é a mesma em muitos aspetos e que foram sendo descritos nos últimos capítulos. Recorde-se que os processos de mudança são na sua maioria processos de adaptação que pressupõem a preservação de aspetos da cultura que estão na base da sua identidade e são essenciais para a sua preservação, o abandono de crenças e práticas limitadores que impedem a empresa de se adaptar e de prosperar e o desenvolvimento mental, emocional e comportamental que lhe

permite ser bem-sucedida em contextos novos e mais exigentes. Liderar processos de mudança é combinar conservadorismo com o progresso, garantindo a sustentabilidade da organização. Mas o desenho dessa combinação não pode ser o resultado imprevisível da combinação de várias estratégias da ação individuais ou do sistema de imunidade à mudança individual e coletivo a funcionar como um travão à mudança (Kegan e Lahey, 2009). O desenho resultante da combinação entre conservadorismo e progresso deve resultar da reflexão e do diálogo (Bohm, 1994, 2004 [1996]; Senge *et al*, 2005), da exposição e divergência das antíteses (Van de Ven e Poole, 1995) a fim de que toda essa complexidade e tensões seja utilizada como informação de base para o processo de aprendizagem e decisão no coletivo da organização. Este nível de aprendizagem organizacional não foi alcançado, pelas razões anteriormente expostas. Um sistema social é como é porque aqueles que têm papéis de autoridade e poder, por razões que lhes parecem racionais num determinado momento do tempo, querem preservar o *status quo*. Ao fazerem-no, podem, não o desejando e, no entanto, estar a ser complacentes e a por o sistema de negócio e económico em risco.

O processo de DO pressupõe a aplicação de um modelo de transformação e desenvolvimento que estabeleça a interligação entre o contexto externo e os fatores transformacionais e operacionais da empresa para que haja lugar a alterações no comportamento organizacional e no desempenho individual e coletivo (Van de Ven e Poole, 1995). Pressupõe ainda intervenções que integrem além das teorias dos sistemas, as teorias psicossociais e as de dinâmica de grupo para fazer face à complexidade do comportamento humano e do sistema social, em particular aspetos inconscientes, irracionais e relacionados com os sistemas de crenças e molduras mentais. O modelo escolhido foi desenvolvido e adaptado do modelo de transformação integral de Wilber, embora, e como anteriormente descrito, a dimensão sistema não tivesse sido desenvolvida como as restantes. Apesar de tudo, e das limitações já enunciadas, a empresa promoveu e investiu ao longo de quatro anos tempo e dinheiro naquilo que Wilber (2001) designa de desenvolvimento interior e da consciência e desenvolvimento comportamental, críticos nos processos de transformação porque fornecem aos líderes novas capacidades e competências para lidar com a complexidade do contexto. No final, as pessoas constataram mudanças em si, nas equipas à sua volta e também, na empresa, mesmo se em menor grau.

Apesar de o processo de transformação cultural ter resultado de um motor teleológico, logo de uma mudança que vai sendo construída no decurso dos vários ciclos de

gestão da empresa, a ausência de uma coligação de liderança conduziu a que na realidade o modelo prescritivo e institucional de tipo evolutivo (Van de Ven e Poole, 1995), assente na competição por recursos e na sobrevivência no mercado tivesse dominado o desenvolvimento da organização ao longo do tempo e se sobreposto à tentativa de desenvolvimento do sistema humano e social e à construção de um novo modelo social da empresa (Sainsaulieu, 1997). Os dois motores de mudança poderiam ter convivido e reforçado e acelerado o processo. No entanto, a separação do sistema técnico/negócio do sistema social por parte da liderança, materializada na ausência de uma ligação entre o processo de transformação cultural da empresa e a sua estratégia de negócio impediu que tal acontecesse e constituiu uma limitação na velocidade e eficácia do processo de mudança (Van de Ven e Poole, 1995). Esta visão do mundo da empresa por parte da liderança impediu-a de ver a empresa como um sistema e de integrar os vários ciclos de negócio e de gestão da empresa com os ciclos de transformação da cultura. Assim, a empresa foi sendo governada e as várias decisões de gestão estratégica foram sendo tomadas em separado, provocando dissonância e desalinhamento na organização. Quando o contexto está a mudar, é muito difícil a cultura evoluir, mesmo sendo vital que tal aconteça. Requer foco e uma disciplina férrea por parte da liderança que em simultâneo lida com uma pressão do sistema técnico e do negócio permanente. Trata-se de um paradoxo da liderança. A pressão do contexto e do negócio a somar às estratégias dos atores para preservar a sua segurança, estabilidade e *status quo* afastou-os em parte da sua missão e papel enquanto criadores e arquitetos de um universo simbólico e institucional que alinhasse as pessoas em torno de um projeto de empresa e forjasse uma identidade coletiva mais sólida. Apesar de tudo, e dentro da sua racionalidade, todos eles individualmente deram o melhor de si à empresa e ao sistema humano que tinham a seu cargo.

Capítulo 7 - Conclusões

“O homem exerce a sua liberdade para atingir fins particulares, mas serve de instrumento inconsciente à prossecução de objetivos históricos, comuns à humanidade: O ato praticado é irrevogável e, pela sua concordância no tempo com milhões de atos praticados por outros homens, adquire um valor histórico. Quanto mais elevada é a sua posição na escala social, maior é o número daqueles a que está ligado, e maior é o seu poder sobre os outros homens. (...) Nada é a causa, há apenas uma concordância das condições nas quais se produz todo o acontecimento orgânico, vital e elementar.”

Tolstoi, in Guerra e Paz, 1869

Em 1997, Sainsaulieu escrevia que no final do século XX faltava um modelo social da empresa que possibilitasse uma interligação entre a necessidade de desenvolvimento das necessidades humanas e de adaptação e de agilidade da empresa às contingências do mercado e do contexto. A história de 50 anos de desenvolvimento social nas empresas mostrara toda a complexidade deste tema e os seus paradoxos. Atualmente, já em pleno século XXI, os contextos de negócio, mais imprevisíveis que há 20 anos, impõem níveis de flexibilidade e de agilidade ainda maiores e mundos sociais onde as necessidades humanas de realização pelo trabalho, de participação na vida da empresa, de aprender e crescer são, necessariamente, cada vez maiores e menos dependentes da estrutura hierárquica ou do poder formal. Novas fontes de poder emergiram nas organizações como resultado da revolução tecnológica e digital fazendo emergir novos e jovens atores como resultado do desenvolvimento do individualismo e do bem-estar económico. O que faz com que as empresas, hoje, para serem bem-sucedidas tenham de ser capazes de criar ambientes e culturas organizacionais que promovam maiores níveis de envolvimento e compromisso onde este potencial e talento emerge, se desenvolve e realiza. É com esse talento que a empresa consegue dar resposta aos seus problemas e desafios de negócio com um nível de agilidade e de rapidez cada vez maior.

Se anteriormente as organizações dependiam e recorriam a uma série de especialistas e consultores externos para as apoiar nos seus desafios económicos e técnicos, hoje a inovação e a estratégia de inovação tornaram-se vivas e orgânicas e nascem cada vez mais do diálogo organizacional no coletivo porque há uma necessidade maior de, mais rapidamente, ler o contexto e interpretá-lo, induzindo maiores níveis de reflexão internos, seguidos de ação e de disciplina de execução. Trata-se de uma alteração profunda na distribuição do poder e nos papéis de liderança. As organizações evoluíram para versões mais simples e eficientes, menos estratificadas, mas mais complexas do ponto de vista da gestão e da liderança de pessoas. No novo modelo social da empresa é a força das relações sociais criadas pelo talento e potencial humano que na realidade constitui a principal fonte de vantagem competitiva, porque essa força não pode ser copiada. O desafio deste novo modelo social reside na criação de um sentido e significado comuns que agregue os diversos interesses individuais na criação de uma identidade coletiva. Por outro lado, requer da gestão uma mudança substancial de paradigma da empresa - de um projeto de desenvolvimento financeiro para um projeto de desenvolvimento económico e social. Social, no sentido de um sistema coletivo capaz de fazer face aos desafios de adaptação da empresa (Heifetz, 2009) e que simultaneamente consegue criar maiores níveis de homeostasia organizacional e cumprir assim a função social da empresa na sua plenitude - a da socialização, construção de identidade e de desenvolvimento económico.

No atual contexto de elevada incerteza, de elevada imprevisibilidade e complexidade, para o qual os líderes necessitam de desenvolver níveis de agilidade cada vez maiores, a agilidade requerida é necessária para fora do sistema, na relação dos atores com o ambiente externo, mas é-o também, e fundamentalmente, na qualidade da relação e do diálogo dos atores entre si dentro desse sistema porque sozinhos deixaram de ter resposta para os desafios adaptativos do contexto (Heifetz, 2009), o que os obriga necessariamente a procurarem essas respostas entre si, num diálogo coletivo. Acelerar a transformação e a eficácia no desenvolvimento organizacional implica ajudar os indivíduos e o coletivo de indivíduos a tomarem consciência de si e do sistema à sua volta, e a desenvolverem maior agilidade na sua capacidade de se relacionarem - o que foi conseguido em grande parte e com sucesso neste processo de DO. Mas, pressupõe também criar processos e práticas que os ajudem a desenvolver e a alargar a perspetiva que têm da realidade, a dialogar e, por essa via, a encontrar coletivamente soluções para os desafios de natureza adaptativa que enfrentam. Nesse processo os atores fazem escolhas a partir da interpretação que fazem da

realidade à sua volta, além do poder e dos recursos que têm à sua disposição, daí ser fundamental que na organização sejam quebrados os círculos viciosos disfuncionais, as relações de poder cristalizadas e criados os processos de diálogo e de decisão necessários à produção de aprendizagens de nível II (Argyris *et al*, 1987; Argyris e Schon, 1996). É essa capacidade de o sistema refletir, ganhar e alargar perspetivas, dialogar, aprender e agir rapidamente que determina a sua capacidade para se adaptar e prosperar.

Este é o poder da cultura organizacional – mosaico de pressupostos básicos expressos na forma de crenças, valores e padrões comportamentais, compartilhados dentro da organização e adotados pelos seus membros num esforço para lidar com pressões externas e internas (Schein, 2004; Kets de Vries, 2006) – e que determina a capacidade coletiva do sistema social para prosperar na forma como lida e responde aos desafios do contexto (Burke & Noumair, 2015). Cabe à liderança fazer evoluir a cultura para tornar a organização mais proficiente na resposta a esses desafios, desenvolvendo o seu sistema social e humano. Este objetivo requer o desenvolvimento de culturas de liderança que em cada época utilizem e desenvolvam todo o potencial humano disponível na organização e nos seus vários atores.

Os processos de DO são complexos e longos no tempo - exatamente o oposto da agilidade que é hoje requerida aos líderes nas organizações -, e têm como objetivo criar organizações mais eficazes e ambientes de trabalho mais centrados no desenvolvimento e na aprendizagem (Bunker e Alban, 2002; Burke e Noumair, 2015). A capacidade para uma organização aprender, competência crítica desde que o homem lida com a mudança, é hoje vital, sob pena de a organização não ser capaz de lidar e se adaptar à complexidade e aos níveis de disrupção provocados pela velocidade da mudança. Qual é então o papel da cultura de liderança nos processos de desenvolvimento organizacional e de transformação das organizações, e quais os fatores que nessa cultura aceleram e inibem estes processos?

Para Scharmer (2007, 2013) só é possível produzir transformação em sistemas sociais alargados quando se compreender que os resultados produzidos pela atual liderança são fruto do que essa liderança é intrinsecamente – “ Quem somos determina os resultados que alcançamos!” A **primeira responsabilidade** da liderança é a de **desenvolver capacidades mentais, emocionais e de ação nos seus líderes para que estes atinjam um nível de desenvolvimento e um nível de agilidade na liderança que lhes possibilite lidar e responder ao contexto**. Não basta desenvolver competências, o que explica porque tantas vezes os novos comportamentos não perduram em processos de desenvolvimento e

formação. É necessário que sejam dadas alterações nas vertentes cognitivas e emocionais, ou seja, nas molduras mentais e capacidade de interação e de diálogo dos líderes.

A investigação mostrou que é possível produzir alterações nos níveis de consciência e de agilidade individuais e que esse processo é possível e fazível quando se vai ao encontro das necessidades humanas de desenvolvimento e crescimento. Relembra-se que os programas de liderança transformacional têm um nível de exposição e de desconforto elevados. Mas mostrou também que no decurso dos processos de transformação se dá um processo de aprendizagem, onde se joga a identidade individual e coletiva, donde que o reconhecimento e apoio dos outros é decisivo na criação de novas representações, de novas identidades sociais e na evolução nas crenças e práticas sociais anteriores (Sainsaulieu, 1997). Muito rapidamente esses mesmos líderes voltam aos padrões de comportamento anteriores e desenham e desenvolvem um conjunto de estratégias da ação individual e de grupo que lhes permitem preservar a sua segurança na empresa, o conflito perante o grupo, atingir os seus objetivos e não perder. Estas estratégias e racionalidade não resultam necessariamente de objetivos claramente definidos, resultam das oportunidades que surgem num determinado contexto, contingencial, e em relação ao comportamento dos outros atores e ao jogo que estes estabelecem entre si. No final os atores sociais procuram preservar ou melhorar a sua situação individual ou alargar a margem de liberdade e a sua capacidade de ação (Crozier e Friedberg 1977).

Porque de acordo com as teorias da ação (Argyris *et al*, 1987; Argyris e Schon, 1996), as respostas à mudança mostram a leitura, interpretação e atribuição de significados que os líderes fazem dos processos de mudança nas organizações (Sainsaulieu, 1997), como resultado das suas molduras mentais (Goffman, 1974; Argyris *et al*, 1987; Bohm, 1994, 2004 [1996]), a **segunda responsabilidade da liderança é a de promover diálogos generativos na organização em torno do processo de mudança** e das decisões com mais impacto organizacional na vida das pessoas, que promovam a suspensão dos processos de julgamento e a partilha dessas molduras mentais e respetivas visões (necessariamente fragmentadas), enquanto prática de aprendizagem coletiva. A prática do diálogo é decisiva enquanto processo para tornar visíveis as variadas molduras mentais dos líderes e desenvolver a consciência individual e coletiva. Ao exporem diferentes molduras mentais e perspetivas, os líderes apreendem e compreendem a realidade de forma mais unificada (Bohm, 1994, 1996 [2004]. A aprendizagem individual, e sobretudo a aprendizagem nas equipas, está correlacionada com a aprendizagem organizacional. A aprendizagem dos

indivíduos, e o processo de aprender a dialogar e a interagir com outros é crucial para que haja lugar à aprendizagem e desenvolvimento organizacional (Bohm, 1994, 2004 [1996]; Senge et al, 2005; Argyris e Schon, 1996).

Produziram-se alterações no respeitante à qualidade, frequência e natureza do diálogo, sobretudo no seio das equipas – maiores níveis de confiança, de reflexão, de escuta ativa, na colaboração, na capacidade para analisar e decidir temas difíceis. Estas melhorias foram verificadas na empresa, mas em menor grau. Como o diálogo convida ao desenvolvimento da reflexão e do questionamento (*inquiring*), pode resultar em alterações nas teorias praticadas, logo no comportamento organizacional. É aquilo que Argyris *et al* (1987) designam por aprender a aprender e processos que promovem a reflexão permanente nos líderes. Desenvolvimento organizacional (DO) pressupõe aprendizagem de duplo ciclo. Mas a evolução para campos de diálogo generativos, ligados ao nível de consciência e de agilidade na liderança, requer níveis de confiança e de transparência - e que são a base do diálogo - mais alargados e distribuídos na organização.

A perceção de eficácia nos processos de transformação é maior quando existe confiança nos executivos de topo (Oreg, Vakola e Armenakis, 2011), e, ainda que com melhorias significativas, cerca de 33% das pessoas são de opinião que os níveis de confiança nos pares, nas chefias e na gestão de topo não sofreram alterações. Como já foi referido, a confiança é uma disposição que decorre da representação que os líderes fazem acerca dos comportamentos e do que podem esperar da liderança e da empresa; é a base do diálogo e da cooperação entre atores no sistema social (Sainsaulieu, 1997), está associada ao trabalho institucional e simbólico da liderança (Kanter, 2010) e à governação. O diálogo e a aprendizagem individual e coletiva são a base da colaboração - a colaboração é vital para lidar com a pressão e a complexidade que a necessidade de permanente adaptação coloca sobre as organizações e os seus líderes.

Os níveis de transparência na empresa pioraram para 21,4% dos inquiridos, para 35,3% não houve mudanças no grau em que as decisões na empresa são discutidas e partilhadas e integram a perspetiva de diferentes pessoas, e para 27,9% não se produziram alterações no grau em que na empresa estão a ser feitas as reflexões e diálogos em torno do futuro. Estes indicadores somados ao da confiança demonstram que é responsabilidade da cultura de liderança, enquanto criadora da cultura organizacional, investir na vertente simbólica da liderança (Kanter, 2010). A criação de significado para as pessoas e o trabalho de alinhamento em torno de um propósito e objetivo coletivo são decisivos na mobilização

das pessoas e na construção do sistema social da empresa (Sainsaulieu, 1997). Cabe à cultura de liderança fornecer significados e legitimar a sua ação e decisões, porque a pressão colocada pelo contexto sobre a organização e sobre as pessoas obriga a uma necessidade de legitimar as estratégias e as mudanças que a organização possa ter de levar a cabo de forma permanente para se adaptar (Sainsaulieu, 1997; Kanter, 2010). Um trabalho incipiente nesta vertente constitui um travão nos processos de mudança, ou, no mínimo, uma perda na oportunidade para a acelerar.

As pessoas têm poder e liberdade para travar ou conduzir mudanças (Crozier e Friedberg, 1977). Porque a resposta à mudança é complexa e tem várias dimensões - cognitiva, emocional e comportamental (Watson, 1967; Piderit, 2000) -, é fundamental compreender os diferentes tipos de resposta, considerando essas respostas como perspetivas que devem ser ouvidas e tidas em consideração, para uma gestão mais eficaz dos processos de mudança. Não se trata de tática de liderança com o objetivo de envolver as pessoas, prende-se com o valor efetivo que essas antíteses podem ter na geração de diálogo e de aprendizagem coletivos. Por todos estes fatores, as organizações têm de encontrar mecanismos de regulação do sistema social, além da cultura e da ação da liderança, e que assegurem a integração dos comportamentos dos atores num sistema coletivo que permita reduzir a imprevisibilidade da ação, mesmo que uma integração normativa total seja pouco verosímil. Assim, a **terceira responsabilidade da liderança**, e que contribui de forma decisiva para a eficácia dos processos de transformação e possibilita a generalização das inovações e das mudanças nos sistemas sociais, **prende-se com a institucionalização da mudança num modelo de governação, de gestão e numa estrutura que estimulem o modelo de desenvolvimento social assente na força do coletivo**. A necessidade da organização se transformar para se adaptar a mudanças tem de ser alavancada em práticas de gestão, em sistemas e em estruturas que promovam a congruência na organização porque legitimam e reforçam a nova cultura e normativo (Argyris *et al*, 1987; Argyris e Schon, 1996). São estes que determinam o grau e a velocidade com que o desenvolvimento ocorre no sistema social.

Para 46,2% das pessoas não houve alterações nos sistemas da empresa, apesar de 30,8% considerarem que sim, que houve ligeiras melhorias. Essas melhorias incidiram na vertente da partilha de informação estratégica acerca da empresa, na melhoria da transparência, na partilha de informação estratégica no seio da equipa, na abertura para discutir a estratégia e para desafiar e questionar decisões com as quais não existe

concordância, na distribuição do poder de decisão. Contudo, estas percepções de melhorias ocorreram todas no seio das equipas. Em simultâneo, os comportamentos que sofreram menos alterações, prenderam-se com a percepção de que não é incentivado dizer a verdade ou divergir do *status quo*, de que não há mais clareza no modelo de governação da empresa, que continuam os jogos políticos quer na equipa, quer na empresa, que os critérios de gestão da empresa não sofreram alterações, e, que os sistemas de avaliação e de recompensas avaliam e premeiam os mesmos fatores que antigamente. A investigação demonstrou ainda que a redução dos jogos e comportamentos defensivos na cultura estão em algum grau associados com (1) a transparência, clareza de informação e diálogo sobre temas fraturantes e geradores de tensão; (2) a confiança na gestão de topo na empresa; (3) a redução do jogo político (ou redução da percepção de jogo político) na empresa e nas equipas, i.e., mais decisões tomadas como resultado de critérios de gestão claros.

Institucionalizar a mudança num modelo de governação, em estruturas, em sistemas e em práticas de gestão concorre, como já foi sublinhado ao longo da investigação, para mostrar à organização que a mudança pretendida é visível na forma como a empresa é gerida e governada, o que vai criar a segurança psicológica necessária para a mudança coletiva acontecer (Argyris *et al*, 1987). Este passo, contudo, pode ser um dos mais dolorosos e complexos do processo para a liderança nas organizações, na medida em que pressupõe que existe uma coligação forte na equipa de liderança, mas acima de tudo, porque é neste passo que tudo se joga em matéria de jogos e estratégias que visam o controlo de zonas de poder e em matéria de identidade individual e coletiva. Trata-se de uma combinação complexa que resulta da incerteza económica e organizacional da empresa. Resulta também daquilo a que Kets de Vries (2006) designa como o CCRT³¹, e que mostra como a ação da liderança tem subjacentes processos inconscientes que ocorrem num nível intrapsíquico profundo de cada ator e que são determinantes nestes processos. E, finalmente, do nível de consciência e do estágio de desenvolvimento de cada líder que tem associado um conjunto de valores, necessidades, motivações, moral, visão do mundo, estruturas de ego e paradigmas organizacionais e de gestão (Joiner e Josephs 2007; McGuire e Rhodes, 2009; Lalloux, 2014).

³¹ O CCRT de cada indivíduo é único e condiciona profundamente o comportamento de cada líder. Trata-se de um drama central que concorreu para produzir um estilo personalístico de cada indivíduo. Aquilo que faz com que cada líder seja como é, é o domínio de um desejo interior inconsciente. O líder, numa organização, transporta esse desejo fundamental para um contexto e espaço de interação.

As incertezas do contexto dificilmente irão diminuir no futuro, mas a organização terá à partida conseguido desenvolver alguma agilidade que lhe possibilitará, se entender, utilizar produtivamente as tensões resultantes das várias interpretações e visões do mundo e produzir um diálogo generativo que leve a organização para outro estágio de desenvolvimento (Bohm, 1994, 2004 [1996]; Senge *et al*, 2005; Scharmer, 2007; Scharmer e Kaufer, 2013; Van de Ven e Poole, 1995

A consciência dos líderes determina o seu comportamento, logo determina a cultura e guia o desenho que fazem dos sistemas organizacionais; a cultura promove ou retrai o desenvolvimento da consciência, os sistemas moldam a ação individual e a cultura e esta, por sua vez, produz impacto nos sistemas. Os quatro quadrantes da mudança são a causa e o tratamento nos processos de transformação e devem ser endereçados com uma abordagem integral e sistémica à transformação. A mudança tem um ritmo natural e é por isso importante que esse processo seja gerido de forma a evitar níveis de disrupção no sistema social que o desequilibrem, no entanto é fundamental que seja liderado com clareza e transparência em torno do propósito, dos objetivos, da viagem de transformação que vai ser feita e do horizonte temporal do processo.

Os ciclos de pesquisa-ação analisados nesta tese foram o resultado da conjugação da conjuntura económica durante o período em estudo com o resultado das escolhas que a empresa fez em matéria de produtos e serviços que ofereceu ao mercado. Foram também o resultado da gestão e da gestão financeira da empresa ao longo desse período em particular, e da ação da liderança, que se estima ter um impacto de 40% nos resultados da empresa (Zenger e Folkman, 2009; Anderson e Adams, 2016). Tal como na obra Guerra e Paz, as causas terão sido muitas, tantas pelo menos, quanto os pontos de vista, e todas elas, provavelmente, se conjugaram para produzir os resultados obtidos durante estes ciclos. No espectro apenas desses 40%, onde parece estar circunscrita a ação da liderança, os resultados mostram que a mudança foi posta em curso e que aconteceu. Mas teria sido possível acelerar o processo e torná-lo mais eficaz? A generalidade da literatura e da pesquisa sobre liderança mostram que podendo haver lugar a mudanças incrementais, não há transformação sem o compromisso e a força da decisão de uma coligação de liderança e que dificilmente uma organização pode evoluir para um estágio de desenvolvimento superior ao dos seus líderes. As menores mudanças observadas na dimensão sistema mostram isto em algum grau, na medida em que se o sistema de governação, de gestão da empresa e de gestão de recursos humanos não mudaram significativamente, mostram que a consciência de si e a visão do

mundo da liderança de topo e dos executivos com poder para influenciar esses sistemas, consciente ou inconscientemente, não se alterou significativamente ou, se se alterou a nível cognitivo, não aconteceu ao nível dos valores praticados. Este facto foi também visível ao perder-se a oportunidade de comunicar claramente o propósito da transformação, aquando da criação do Leadership Statement da empresa, ou em muitos outros momentos em que várias mudanças poderiam ter ocorrido para que fosse dado um sinal claro à organização de que a intenção é visível na ação. Este teria sido um acelerador do processo, na medida em que, quando há clareza sobre a razão para mudar e a direção, a organização pode coletivamente organizar-se para promover a nova cultura.

Produziram-se, contudo, algumas alterações nos sistemas, sobretudo ao nível do sistema de gestão da informação e da distribuição de algum do poder como resultado da verticalização dos negócios e da criação de equipas de gestão com a responsabilidade pelos orçamentos, planos de negócio e estratégia. O poder financeiro não foi totalmente distribuído, mas as equipas passaram a dispor de maior acesso a informação estratégica e a maiores níveis de transparência em torno de algumas das decisões da empresa. Por outro lado, as pessoas afirmaram que se tornaram mais conscientes e mais ágeis, que surgiram alterações na cultura e, em particular, nas culturas das suas equipas, mostrando também que é possível produzir transformação nos indivíduos e alguma transformação na cultura, mesmo quando ela é menor nos sistemas. Caso a força dessa mudança individual se tivesse manifestado em maior grau na cultura de cada equipa, provavelmente mais indivíduos e mais equipas coletivamente teriam passado a operar em modos mais complexos e a adotar novas práticas, na medida em que passaria a ser a nova norma. Mas dado que os sistemas não passaram a incentivar ou a recompensar essa mudança, ou a gestão de topo a modelá-la de forma consistente, ela ficou ao critério da interpretação e das escolhas e consciência de cada líder de *per si*.

O sucesso das organizações nos atuais contextos de mudança, dado o nível elevado de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, depende da força do sistema humano social (Sainsaulieu, 1997). A criação de um modelo de desenvolvimento social assente na força deste coletivo e da cultura (DO) pressupõe uma intervenção de mudança planeada e um processo estruturado onde o alvo da mudança é a organização enquanto sistema humano, com toda a sua complexidade (Burke e Noumair, 2015). Este processo deve ser gerido e monitorizado e tem como objetivo colocar a inovação social e técnica no

centro da estratégia da empresa por forma a aumentar a competitividade na sua respetiva indústria. A **quarta responsabilidade da liderança é, por isso, a de promover, permanentemente, e de forma congruente, o desenvolvimento organizacional da empresa.** O grande paradoxo neste quarto ponto é que em contextos em permanente mudança, o desenvolvimento da cultura organizacional é crítico para a adaptação bem-sucedida da empresa; e, contudo, essa gestão é extraordinariamente difícil de fazer. A principal razão para esta dificuldade, prende-se com o tempo e níveis de disciplina necessários, criando na maior parte das vezes nos gestores e decisores a perceção de se tratar de algo excessivamente consumidor de tempo e energia, e que colide com as prioridades de gestão operacional e do negócio. Ultrapassar este paradoxo requer uma elevação no nível de consciência na liderança (Kegan e Lahey, 2009; Joiner e Josephs, 2007; Torbert, 2005; Cook Greuter, 2002) que possibilite apreender este nível de complexidade na gestão das organizações.

Por outro lado, dado que o sistema social é um sistema da ação, e uma reconstituição permanente de jogos e de estratégias da ação individuais e coletivas, interdependentes e imprevisíveis (Crozier e Friedberg, 1977; Argyris e Schon, 1996; Sainsaulieu, 1997), a regulação da ação é decisiva para o sucesso destes processos. Ela pode ser mais diretiva, se a opção for uma linha de gestão mais conservadora e de tipo *achieving*/laranja, mais democrática de tipo pluralista/verde ou mais orgânica e sensorial e adaptativa de tipo *teal*, mas deve ser acima de tudo congruente e ética. Não se trata de uma questão moral, a ética é racional. Embora faça apelo aos valores mais universais do homem, logo pode produzir um efeito inspirador e mobilizador da ação, tem acima de tudo a função de dar os referenciais comuns para governar a ação. Essa congruência e ética deverão ser visíveis o mais possível no comportamento da liderança, nas práticas culturais das equipas e em todos os sistemas de gestão da empresa. Se a ação dos atores resulta maioritariamente da interdependência das ações individuais, é fundamental uni-los e mobilizá-los em torno de causas, objetivos e motivações que promovam a coesão social necessária para que, individualmente e em conjunto, optem por desenvolver estratégias da ação e estabelecer dinâmicas produtivas que produzam resultados melhores e mais eficientes do ponto de vista da utilização dos recursos, incluindo os humanos. Tal contribuirá para a redução dos jogos de poder e de estratégias defensivas que resultam do medo e da incerteza, promovendo maiores níveis de confiança, de estabilidade e de homeostasia.

No processo de desenvolvimento organizacional da empresa, a responsabilidade da liderança é: (1) a de criar culturas que aprendem a aprender (Argyris *et al*, 1987) para se adaptarem constantemente; (2) a de compreender e gerir os diferentes paradoxos, interpretações e perspetivas organizacionais para criar sínteses mais fortes da mudança organizacional (Poole e Van de Ven, 2004); (3) a de gerir a empresa com uma abordagem integral, onde o sistema humano, social e técnico são interdependentes e um só, possibilitando equilibrar o desenvolvimento humano com o desenvolvimento económico (Wilber, 2001).

Este é o papel da liderança nos processos de mudança.

Capítulo 8 - Limitações da pesquisa-ação e implicações teóricas e práticas

Tal como nas restantes ciências, os critérios para uma boa pesquisa-ação são a sua qualidade, a validade, a fiabilidade, a credibilidade e usabilidade. Contudo, os resultados da pesquisa-ação vão para lá da geração de conhecimento, eles destinam-se acima de tudo a induzir a ação. Na pesquisa-ação as opções metodológicas decorrem da investigação teórica que é permanente, mas também da observação e da reflexão que é feita no campo de observação por via da experimentação e, por fim, da tomada de decisão coletiva com os atores da mudança, em particular, daqueles que a imaginaram. A decisão resulta da leitura, interpretação e gestão de inúmeras variáveis contextuais que se prendem com o contexto externo e interno da empresa. No final, a investigadora que é também uma facilitadora da mudança, tem de ter sempre presentes e muito claramente quais os critérios de validade da pesquisa e o efeito de contaminação que pode existir durante toda a investigação por ter o duplo papel de investigador e de interventor. Com o tempo, e à medida que a investigadora conhece e interage com mais pessoas da organização, começa a ganhar uma perspetiva interna, aumentando a probabilidade de poder perder distanciamento e objetividade. Esses momentos requerem uma consciência e atenção redobradas e obrigam, em alguns momentos, a uma supervisão entre pares, ou até a algum distanciamento temporal para ganhar perspetiva. Neste capítulo, discutir-se-ão as limitações e implicações teóricas e práticas que serão analisadas e discutidas à luz dos cinco critérios de validade da pesquisa-ação: validade do processo, validade democrática, validade catalisadora, validade dos resultados, validade do conhecimento (Herr e Anderson, 2015):

a) Validade do processo - grau em que foi aplicada uma metodologia de investigação credível e em que os problemas são definidos e resolvidos de uma forma que promove a reflexão e a aprendizagem nos diferentes ciclos, numa permanente problematização da prática em investigação.

A metodologia de pesquisa-ação adotada, no contexto da investigação de desenvolvimento organizacional, além de fornecer uma base teórica avançada e

contemporânea na abordagem que faz ao objeto de estudo, e de fazer uso de vários instrumentos de pesquisa, está organizada em ciclos de planeamento, de ação, de observação e de reflexão. As opções teóricas ao longo destes ciclos resultaram muitas vezes de uma espiral dinâmica de acontecimentos no decurso da investigação, que levaram a investigadora a fazer opções teóricas que tinham uma aplicabilidade prática maior. O que nem sempre é o melhor critério a aplicar a uma investigação, que teria beneficiado se mais cedo tivessem sido lidos outros autores e referências mais clássicos.

Tendo a intervenção tido início em 2013, o primeiro ciclo de intervenção – o do diagnóstico e desenho da cultura – foi liderado pela investigadora, mas apenas no papel de facilitador externo. Procurou-se aplicar as bases do método sociológico, mas a intervenção não obedeceu aos mesmos critérios dos ciclos seguintes, uma vez que estes foram definidos posteriormente. Este facto a somar à distância entre os resultados do diagnóstico e a decisão de intervir na cultura, conduziu a que na realidade tivessem sido utilizados dois instrumentos diferentes de medição da cultura organizacional (OCI) e da cultura de liderança (LCP), que apesar de terem uma forte ligação entre si, têm modelos teóricos e bases empíricas distintos. Como resultado, apenas foi possível fazer inferências quanto à proximidade das culturas, designadamente que uma cultura organizacional de tipo construtivo aproximar-se-á de uma cultura de liderança criativa (Anderson, 2008; Anderson e Adams, 2016) e que uma cultura organizacional de tipo agressivo, defensivo e passivo aproximar-se-á de uma cultura de liderança de tipo reativo com comportamentos limitadores de controlo, proteção e conformidade.

No decurso dos dois ciclos seguintes, decorreram mais de 1000 horas de intervenção em *workshops*, cerca de 1000 horas de *coaching*, inúmeras reuniões de gestão e de discussão e de desenho de soluções e de intervenções que por razões pedagógicas e éticas não foram registadas, (ver capítulos 3 e 4). Em algumas dessas intervenções foram produzidos documentos, alguns dos quais ilustrados em anexo, dentro do respeito pela confidencialidade e anonimato da empresa, mas que para os restantes dados não existem. Esta limitação da pesquisa apenas pode ser colmatada com a estruturação dos ciclos de pesquisa em fases que convidam a investigadora a escrever e a refletir sobre cada etapa dos ciclos, através da criação de momentos de feedback por parte do público-alvo, e momentos de diálogo e de feedback no fecho de cada intervenção, culminando numa conversa final com o CEO da empresa. Este momento final de escuta revelou ser um potente indicador e barómetro da intervenção e motor para tomada de decisão para ciclos subsequentes.

Não obrigando a pesquisa-ação à recolha de dados através da observação, entrevistas e/ou questionários, como na abordagem tradicional seguida nas ciências sociais, optou-se nesta investigação, dado o teor e objetivo da intervenção, por aferir e avaliar o impacto da mudança na organização através da aplicação de um questionário. Esta decisão foi tardia e impossibilitou o teste à validade do questionário e das perguntas enquanto indicadores das dimensões. Uma outra implicação foi a criação *ad-hoc* de uma variável “resultados” não prevista inicialmente. Apesar de tudo, a validade das variáveis revelou-se positiva, as distribuições permitiram compreender a forma como o processo de transformação foi percebido na organização pelo público-alvo e, apesar de em alguns casos as correlações não serem tão fortes, o cruzamento destas com as perguntas abertas e a análise qualitativa dos ciclos de pesquisa-ação permitiram ir mais a fundo na investigação e ter maior objetividade quanto aos efeitos da intervenção. A opção tardia de recolha destes dados afastou, por indisponibilidade de tempo, a possibilidade de ouvir e recolher informação qualitativa junto dos 43 líderes que saíram da organização durante este período facto que teria, provavelmente, acrescentado profundidade à investigação.

A pesquisa-ação, além de ser um método menos consensual, dispõe de menor bibliografia e investigação. O progressivo aumento deste tipo de investigações contribuirá para colmatar esta lacuna. O processo para garantir a validade do conhecimento na pesquisa-ação começa a dar os primeiros passos através da criação de comunidades de diálogo de investigadores nos Estados Unidos da América, além de começarem a surgir cada vez mais teses de pesquisa-ação a nível global.

- b) Validade democrática - concretizar resultados relevantes para o contexto local e grau em que a investigação é feita de forma colaborativa integrando as várias perspetivas por forma a adequar a solução ao contexto

O desenho da investigação foi partilhado em vários momentos, ora com especialistas da área comportamental, ora realizado em cocriação com uma equipa ou equipas internas ao contexto local. Ao longo dos 3,5 anos de investigação e mesmo durante o primeiro ciclo de intervenção, o nível de envolvimento de toda a estrutura de liderança foi muito elevado e aconteceu nos vários momentos e ciclos. O processo de decisão envolveu quase sempre o CEO, patrocinador do programa, e o diretor de recursos humanos, além de que quando existe

investimento e um orçamento este acaba, invariavelmente, por funcionar como o derradeiro escrutínio da relevância da intervenção para a empresa. A existência de um comité de projeto composto por vários interlocutores-chave e decisores da empresa e a constituição de uma equipa de projeto interdisciplinar teria beneficiado o processo de tomada de decisão e, eventualmente, acelerado o processo de transformação, pela regularidade e disciplina de trabalho e de execução que imprimiria ao processo. Constituiria também para a organização um sinal claro da vontade e compromisso na mudança.

A validade democrática de um processo de pesquisa-ação não deixa de colocar, porém, alguns paradoxos. O primeiro prende-se com o facto de o objeto de investigação não ser um objeto puro, mas sim um cliente que solicita um processo que tem como objetivo produzir uma transformação no seu sistema social e que paga por esses serviços. Como tal, as estratégias de intervenção respondem a objetivos da investigação, mas também a um conjunto de expectativas, além de terem de ter um determinado cabimento orçamental. Dito isto, e, em consciência, foi dada uma elevada margem de liberdade à investigadora no papel de consultora, para desenhar as intervenções que melhor respondessem aos objetivos de mudança, evidenciando por parte da empresa e dos seus interlocutores um total respeito pela teoria e pela pesquisa que a suportava. Tal facto resultou também da elevada literacia quer do CEO, quer do diretor de recursos humanos, nas áreas de investigação. Quanto a restrições orçamentais, qualquer investigação está sujeita a um orçamento e a recursos que têm de ser geridos. Ainda assim, a questão de limitação de orçamento só se colocou na decisão de não repetir o questionário LCP para medir as mudanças no desenvolvimento da agilidade na liderança e cultura de liderança.

O segundo paradoxo, também mencionado no ponto c), prende-se com o já referido apelo do propósito por parte da investigadora e pela sua ambição em melhorar os sistemas em que intervém. Apesar de se tratar de um fenómeno devidamente enquadrado pela metodologia de pesquisa-ação, as motivações, ímpeto para a ação, ego e paixões da investigadora resultam muitas vezes numa gestão complexa do seu papel na pesquisa-ação e num desejo de produzir resultados. Mudança pressupõe ação, a pesquisa-ação prevê a participação do(a) investigador(a) no processo de mudança, os resultados são atingidos fruto da colaboração entre os vários intervenientes, no entanto, a gestão de todos estes papéis é complexa. Momentos houve em que o acesso a informação sigilosa – de foro privado e institucional - e a frustração, por ausência de decisões no processo, foram difíceis de gerir do ponto de vista emocional e requereram uma elevada vigilância.

c) Validade catalisadora - grau em que a investigação desenvolveu a consciência e conhecimento dos participantes e do sistema acerca de si por forma a transformarem-se e a transformarem o próprio sistema

A pesquisa-ação entre todas as formas de pesquisa é provavelmente aquela que tem um maior potencial de transformação individual e coletiva, na medida em que a sua metodologia é ativa. Existe uma ligação mais estreita entre o campo teórico e o campo da ação e o método promove a tomada e desenvolvimento de consciência individual e coletivo, através da reflexão, do diálogo e da aprendizagem. A metodologia de pesquisa-ação tem um teor participativo e além disso prevê ao longo do processo vários momentos de feedback aos atores sociais. Todos estes momentos, por se tratarem de espaços de partilha de informação e de diálogo, concorrem para o desenvolvimento da consciência individual e coletiva. Os resultados mostraram que várias mudanças ocorreram na organização questão já discutida e abordada nos capítulos anteriores, que poderia ter contribuído para uma mais rápida e eficaz transformação do sistema. Em muitas situações, a investigadora sentiu vontade de acelerar o processo e, em alguns momentos, interveio nesse sentido. Em quase todas elas, o sistema encontrou forma de se autorregular e de respeitar o seu ritmo de transformação. A transformação resulta de inúmeras ações individuais, que quando combinadas, porque na realidade são interdependentes, produzem um determinado resultado. Esta é a narrativa do possível e das escolhas, motivações e interesses de 192 pessoas. Os processos de transformação são longos e complexos e na sua investida é fundamental estar consciente dos ritmos biológicos das pessoas, da homeostasia do próprio sistema, das ameaças e oportunidades do contexto e, no final do dia, respeitar e saber aceitar toda essa complexidade do sistema da ação humana. O processo teria beneficiado da partilha de mais *feedback* e diálogos em momentos chave e estruturantes do ciclo de gestão da empresa.

d) Validade dos resultados - grau em que resolve o problema e a questão de partida.

Dada a natureza prática e o campo experimental da pesquisa-ação, o método vai além da resolução de um problema de partida, na medida em que leva o(a) investigador(a) a delimitar e a aprofundar o problema à medida que o processo se vai desenrolando na organização e novos problemas e desafios vão surgindo, conduzindo a uma prática dinâmica e permanente de inquirição, de pesquisa e de investigação teórica. No decurso dos vários ciclos de pesquisa, foi possível apresentar conclusões que forneceram evidências empíricas que suportam a teoria e progressivamente ir demonstrando o efeito que as várias dimensões da mudança – consciência, agilidade na liderança, cultura e sistema têm nos processos de transformação. A interdependência das dimensões e o seu efeito nos resultados da mudança mereceriam um estudo ainda mais rigoroso e, previamente testado, que demonstrasse inequivocamente a natureza e força dessa relação.

e) Validade do conhecimento - grau em que a pesquisa produziu conhecimento local que é devolvido ao contexto de intervenção e como e de que forma o conhecimento gerado pode ser transferido e utilizado noutros contextos porque serve para explicar problemas similares.

A validade do conhecimento na pesquisa-ação estabelece-se não pela generalização desse conhecimento, uma vez que não pode ser generalizável do ponto de vista estatístico, mas sim pela possibilidade de transferência desse conhecimento primeiramente junto do contexto de intervenção e depois para outros contextos. Em todos os ciclos de pesquisa-ação o conhecimento gerado foi sendo devolvido aos intervenientes e à organização e objeto de discussão e de reflexão, muitas das vezes num processo de cocriação. Aconteceu na discussão dos resultados do questionário de diagnóstico de cultura organizacional, na discussão em torno da cultura da empresa e da cultura desejada, no desenho da nova cultura, nos resultados do diagnóstico individual de liderança que foram partilhados individualmente

com 192 líderes, nos resultados do diagnóstico da cultura de liderança da empresa, na construção e discussão da cultura de liderança pretendida e que gerou a missão, princípios e práticas de liderança da empresa e, mais recentemente, na discussão dos mapas das estratégias defensivas e improdutivas. Em todos estes momentos, o processo foi reflexivo e de tomada de consciência, de diálogo e de partilha de perspetivas e de construção de significados comuns e de ação coletiva. A principal limitação ao processo, já anteriormente assinalada, esteve na ausência de envolvimento, em alguns desses momentos, de interlocutores-chave e decisores. Uma agenda de liderança e de transformação por parte de uma coligação de liderança é decisiva nestes processos. Tal como é todo o tempo despendido a comunicar e a explicar à organização a direção e o caminho que estão a ser seguidos. É importante também sublinhar que a pesquisa-ação mexe com o *status quo* e com as relações e estruturas de poder na organização, na medida em que procura a transformação e torna visível a cultura e o sistema social – a forma como as pessoas pensam e operam. Trata-se por isso de um processo onde a resistência do sistema deve ser expectável enquanto resposta e gerida como parte do processo. Perante a pressão do contexto, o sistema defende-se, canalizando a sua energia para sobreviver e se manter naquilo que considera ser o equilíbrio possível.

Não podendo ser generalizável o conhecimento gerado pela investigação, por não ser empiricamente comparável, a investigação teve sempre como objetivo produzir conhecimento que pudesse ser transferido como aprendizagem para outras organizações que queiram ser mais eficazes nos seus processos de mudança. À data de hoje, o estado do conhecimento sobre processos de transformação é maior para a investigadora, é maior no contexto de intervenção da mudança e os resultados alcançados constituem uma base de investigação sólidos acerca das dimensões que interferem na eficácia dos processos de transformação nas organizações, da forma como elas interagem entre si e como estes processos podem ser acelerados. Poderão, como tal, ser objeto de aprendizagem para o desenvolvimento de abordagens ainda mais eficazes e céleres para problemas similares. A sua relevância aplicar-se-á a uma organização pública, como a empresas privadas noutro setor, porque a investigação aponta uma abordagem integral e sistémica, de base teórica, tendo por isso a flexibilidade para vir a ser aplicada noutras intervenções ainda que com desenhos e processos, eventualmente, distintos. Acima de tudo, a investigação teve o mérito de contribuir para a produção de conhecimento, como resultado da experimentação na prática da teoria e observação direta dos seus efeitos numa organização e num sistema

humano. A extensão da investigação a outras organizações possibilitará produzir conhecimento mais facilmente generalizável a todo o tipo de processos de transformação e contextos e recentrar e devolver os estudos sobre a liderança à Sociologia, em particular à Sociologia das Organizações. Compreender o papel da ação da liderança no comportamento organizacional, indo para lá da tradicional abordagem estruturalista poderá, eventualmente, contribuir para também alterar a missão e esfera de atuação da liderança. A alteração do centro de gravidade da liderança para o desenvolvimento institucional, simbólico e económico das organizações talvez pudesse contribuir para quebrar a atual desconexão e desequilíbrio que se sente globalmente e construir resultados mais sustentáveis do ponto de vista humano, socioeconómico e ecológico.

Referências bibliográficas

Anderson, M.C., Lynch, J., Brill, P. (2007). **The Business Impact of Leadership Coaching: Results from the Second Annual Benchmark survey of Leadership Coaching**. International Journal of *Coaching* in Organizations, vol.3.

Anderson, Robert J. (2008). **The Spirit of Leadership**, The Leadership Circle White Paper, available at <http://www.admin.theleadershipcircle.com> (Downloaded: November 2012).

Anderson, Robert J. (2008). **The Leadership Circle and Organizational Performance**, The Leadership Circle White Paper, available at <http://www.admin.theleadershipcircle.com> (Downloaded: November 2012).

Anderson, Robert J., Adams, William A. (2016). **Mastering Leadership: An Integrated Framework for Breakthrough Performance and Extraordinary Business Results**, John Wiley e Sons.

Argyris, Chris. (1977). **Double Loop Learning in Organizations**, Harvard Business Review, Sep.-Oct.

Argyris, Chris, Putnam, Robert and Smith, Diana McLain. (1987). **Action Science: Concepts, Methods and Skills for Research and Intervention**, Jossey-Bass Social and Behavioural Science Series.

Argyris, Chris. (1998). **Empowerment: The Emperor's New Clothes**, Harvard Business Review, May-June.

Argyris, C., e Schon, D. (1996). **Organizational Learning II, Theory, Method, and Practice**, Addison-Wesley Series on Organizational Development.

Armenakis, A. A., Harris, S. G., Mossholder, K. W. (1993). **Creating Readiness for Organizational Change**, in Burke, W. Warner, Lake, Dale G., Paine, Jill Waymire, Organization Change, a Comprehensive Reader, Jossey Bass, 2009.

Armstrong's, Michael. (2013). **Handbook of Human Resource Management Practice**, 13rd ed. Kogan Page.

Avolio, J. Bruce (2010). **Pursuing Authentic Leadership Development**, In Nohria, N.; Khurana, R., Coord. - Handbook of Leadership Theory and Practice an hbs Centennial Colloquium on Advancing Leadership. Boston, Massachusetts, Harvard Business School, cap.25, pp. 739-768.

Bass, B. M. (1990). **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press, 1985 in Bass e Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications. 3rd ed. New York: The Free Press.

Bass, B. M. (2008). **The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research & Managerial Applications**. 4th ed. New York: The Free Press.

Baver, Martin W. e Gaskell George. (1999). **Towards a Paradigm for Research on Social Representations**. Journal for the Theory of Social Behaviour, 29.

Berger, Peter L., Luckmann. (1990). **A Construção Social da Realidade**, Vozes, 8^a edição.

Bluckert, Peter. (2006). **Psychological Dimensions of Executive Coaching**, Open University Press.

Bohm, David. (1994). **Thought as a System**, Routledge.

Bohm, David. (2004). **On Dialogue**, Routledge.

Bunker, B. B. and Alban, B. T. (1997). **Large Group Interventions: Engaging the whole system for rapid change.** San Francisco: Jossey-Bass.

Bunker, B. B. and Alban, B. T. (2002). **Understanding and Using Large System Interventions**, in Burke, W. Warner, Lake, Dale G., Paine, Jill Waymire, *Organization Change, a Comprehensive Reader*, Jossey Bass, 2009.

Burke, W. Warner. (2008). **Organization Change, Theory and Practice**, 2nd ed. Sage.

Burke, W. Warner, Lake, Dale G., Paine, Jill Waymire (2009). **Organization Change, a Comprehensive Reader**, Jossey Bass, 2009.

Burke, W. Warner, Moumair, Debra A. (2015). **Organization Development. A Process of Learning and Changing**, 3rd ed., Pearson.

Burns, Danny. (2007). **Systemic Action Research. A Strategy for Whole System Change**, Policy Press.

Cook-Greuter, Susanne. (2002). “**A Detailed Description of the Development of Nine Action Logics Adapted From Ego Development Theory for the Leadership Development Framework**”, White Paper.

Cook-Greuter, Susanne. (2010 [1999]). **Postautonomous Ego Development: A Study of Its Nature and Measurement**, Integral Publishers Dissertation [Audiobook]

Crozier M, Friedberg E. (1977). **L'Acteur et le Systeme**, Editions du Seuil.

Cunha, Pina Miguel *et al* (2012). **Manual de Gestão de Pessoas e de Capital Humano**, 2^a ed., Ed. Sílabo.

Damásio, António (2001, [1994]). **O Erro de Descartes, Emoção Razão e Cérebro Humano**, Publicações Europa América, 22^a edição.

Damásio, António (2001, [1999]). **O Sentimento de Si, o Corpo, a Emoção e a Neurobiologia da Consciência**, Publicações Europa América, 22^a edição.

Drucker, Peter (2010). **The Drucker Lectures: Essential Lessons on Management, Society and Economy**, McGraw-Hill.

Erickson T.J. e Gratton, L. (2007). **What it Means to Work Here**, Harvard Business School Publishing.

Fritz, Robert, (1991). **Creating**, Fawcett Columbine.

Gardner, Howard (1993). **Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences**. 10th ed. Philadelphia: Basic Books.

Gaspar, Vasco. (2015). **Aqui e Agora, Mindfulness**, Matéria Prima Edições, Lisboa.

Gerstner, Louis V. Jr. (2003). **Who Says Elephants Can't Dance? Leading a Great Enterprise Through Dramatic Change**, Harper.

Ghoshal, Sumantra e Bartlett, A. Christopher (1997). “**The individualized corporation, a fundamentally new approach to management**”, Random House.

Ghoshal, Sumantra e Gratton, L. (2005). **Beyond Best Practice**, MIT Sloan Management Review, Spring, Vol.46, n°3.

Gil, José (2004). **Portugal, hoje o medo de existir**. Relógio D'Água.

Glynn, Mary Ann, DeJordy, Rich (2010). **Leadership through an Organization Behaviour Lens: A look at the last half-century of research**, In Nohria, N.; Khurana, R., Coord. - Handbook of Leadership Theory and Practice an hbs Centennial Colloquium on

Advancing Leadership. Boston, Massachusetts, Harvard Business School, cap.5, pp. 119-158.

Goffman, Erving (1974). **Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience**. Northeastern University Press, Boston.

Goleman, Daniel, (2000). **Leaderships that Gets Results**, Harvard Business Review, March-April.

Goleman, D., Richard Boyatzis, Ann McKee (2002). **The New Leaders: Transforming the Art of Leadership**, Harvard Business School Press.

Goleman, D., Richard Boyatzis, Ann McKee (2002). **Primal Leadership: Learning to Lead With Emotional Intelligence**, Boston, Massachusetts, Harvard Business School.

Gratton, Lynda, (2007). **Hot Spots**, Berret-Koehler Publishers.

Gratton, Lynda, (2010). **The Future of Work**. Business Strategy Review, Vol. 21, Issue 3, pp. 16-23.

Gratton, Lynda (2011). **The Shift: The Future of Work is Already Here**, Collins.

Gratton, Lynda, (2013). **NextGen study**, Hot Spots Movement FoWlab jam methodology, 6th of June.

Greenleaf, Robert K. (1998). **The Power of Servant-Leadership**, Larry C. Spears (Editor), narrated by Don Leslie, [Audio Book].

Guillén, Mauro F. (2010). **Classical Sociological Approaches to the Study of Leadership**. In Nohria, N.; Khurana, R., Coord. - Handbook of Leadership Theory and Practice an hbs Centennial Colloquium on Advancing Leadership. Boston, Massachusetts: Harvard Business School, cap.8, pp. 223-238.

Hackman, J. Richard (2010). **What is This Thing Called Leadership?** in Nohria, N.; Khurana, R., Coord. - Handbook of Leadership Theory and Practice an hbs Centennial Colloquium on Advancing Leadership. Boston, Massachusetts, Harvard Business School, cap.4, p. 107-116.

Hatch, Mary Ann (2004). **Dynamics in Organizational Change** in Handbook of Organizational Change and Innovation. Ed. By Poole, Marshall Scott, and Andrew H. Van de Ven. Oxford University Press. pp.190-211.

Harold Andrew Patrick and Vincent Raj Kumar (2012). **Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges**, Sage Open, April - June, vol. 2.

Heifetz, R. A., Linsky, M., e Grashow, A. (2009). **The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing Your Organization and the World**, Harvard Business Press.

Herr, Kathryn and Anderson, Gary L. (2015). **The Action Research Dissertation, a guide for students and faculty**, Sage, New York University, 2nd edition.

Herzberg, Frederick, (1987 [1968]). **One More Time: How Do You Motivate Employees?** Harvard Business Review, Set-Oct.

Hiernaux, Jean Pierre. (1995). **L'Analyse Structurale de Contenus et Modèles Culturels**, in Albarello, L. *et al.*, Pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales. Paris: Armand Colin.

Horney, Karen (1991). **Neurosis and Human Growth: The Struggle Toward Self-realization**, read by Heather Henderson, Unabridged, [Audio book].

Javidan, M *et al.* (2010). **Leadership and Cultural Context: A theoretical and empirical examination based on project GLOBE** in Nohria, N.; Khurana, R., Coord. - Handbook of Leadership Theory and Practice an hbs Centennial Colloquium on Advancing Leadership. Boston, Massachusetts, Harvard Business School, cap.13, p. 335-376.

Jaworski, Joseph. (2011). **Synchronicity, The Inner Path of Leadership**, Berrett-Koehler Publishers, 2nd edition.

Joiner, Bill and Josephs, Stephen (2007). **Leadership Agility**, Jossey-Bass.

Jovchelovitch, Sandra (2002). **Re-thinking the diversity of knowledge: cognitive polyphasia, belief and representation.** *Psychologie et société*, 5 (1). pp. 121-138.

Kabat-Zinn, Jon (2004). **Wherever You Go, There You Are: Mindfulness meditation for everyday life**, Piatkus.

Kanter, Rosabeth Moss (2010). **Leadership in a Globalized World**, in Nohria, N.; Khurana, R., Coord. - Handbook of Leadership Theory and Practice an hbs Centennial Colloquium on Advancing Leadership. Boston, Massachusetts, Harvard Business School, cap.20, p. 569-609.

Kegan, Robert (1994). **In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life**. Harvard University Press.

Kegan R., and Lisa Lahey (2001). **The Real Reason Why People Won't Change**, HBR, November.

Kegan R., and Lisa Lahey (2009). **Immunity to Change**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing.

Kegan R., and Lisa Lahey (2010). **Adult Development and Organizational Theory**. In Nohria, N.; Khurana, R., Coord. - Handbook of Leadership Theory and Practice an hbs Centennial Colloquium on Advancing Leadership. Boston, Massachusetts, Harvard Business School, cap.26, p. 769-788.

Kegan R., and Lisa Lahey (2016). **An Everyone Culture, becoming a Deliberately Developmental Organization**, Harvard Business Review Press.

Kets de Vries, Manfred e Miller, D. (1984). **The Neurotic Organization**, S. Francisco: Jossey-Bass.

Kets de Vries, Manfred (2003). **Leaders, Fools and Impostors, Essays on the Psychology of Leadership**, Prentice Hall.

Kets de Vries, Manfred (2005). **Global Executive Leadership Inventory**, Facilitator's Guide, Pfeiffer.

Kets de Vries, Manfred (2006). **The Leader on the Couch, a clinical approach to changing people and organizations**, Jossey-Bass.

Kets de Vries, Manfred (2006). **The Leadership Mystique**, Prentice Hall.

Kimsey-House, Henry *et al.* (2011). **Co-Active Coaching: Changing Business, Transforming Lives**, 3rd edition, Nicholas Brealey Publishing.

Kotter, James P. (1996). **Leading Change**, Harvard Business School Press.

Kotter, James P. (2015). **Leading Change: Why Transformation Efforts Fail**, Harvard Business Review, Jan.

Lahey, Lisa et al. (2011). **A Guide to the Subject-Object Interview: Its Administration and Interpretation**, Minds at Work.

Lalloux, Frederic (2014). **“Reinventing Organizations, a Guide to Creating Organizations”**, Nelson Parker.

Lewin, K. (1951). **Field Theory in Social Science**. New York, NY: Harper.

Lisboa, Manuel (2002). **A Indústria Portuguesa e os seus Dirigentes**, Lisboa, Educa.

Marôco, João (2014). **Análise Estatística com o SPSS Statistics**, 6ª edição.

McGuire, John B. and Rhodes Gary B. (2009). **“Transforming your Leadership Culture”**, Center for Creative Leadership Jossey-Bass.

McKee, Annie, Boyatzis, Richard, Johnston, Frances. (2008). **Becoming a Resonant Leader, Develop your Emotional Intelligence**, Harvard Business Press.

Michaels, Ed, Handfied-Jones Helen, Axelrod Beth. (2001). **The War for Talent**, Harvard Business School Press.

Nizet, Jean *et al.* (1996). **L’Analyse Structurale, une méthode d’analyse de contenu pour les sciences humaines**. Bruxelles, Boeck e Larcier.

Nohria, N.; Khurana, R. (2010). **Advancing Leadership Theory and Practice**. In Nohria, N.; Khurana, R., Coord. - Handbook of Leadership Theory and Practice an hbs Centennial Colloquium on Advancing Leadership. Boston, Massachusetts, Harvard Business School, cap.1, p. 3-25.

Nohria, N.; Khurana, R. ed. (2010). **Handbook of Leadership Theory and Practice**, a Harvard Business School Centennial Colloquium on Advancing Leadership. Boston, Massachusetts, Harvard Business School.

Nohria, N.; Beer, Michael (2000). **Cracking the Code for Change**, Harvard Business Review, May/June.

Nohria, N; Groysberg B.; Elling-Lee, L. (2008). **Employee Motivation, a Powerful New Model**, HBR, July–August.

Oreg, S., Vakola, M. e Armenakis A. (2011). **Change recipients' reaction to organizational change: a 60 year review of quantitative studies**. Journal of applied Behavioural Science, 38, 355-374.

Pfeffer, Jeffrey and Salancik, Gerald R. (1978). **The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective**, Chapter 18. Harper e Row Publishers.

Piderit, S. K. (2000). **Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: a Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change**, in Burke, W. Warner, Lake, Dale G., Paine, Jill Waymire, Organization Change, a Comprehensive Reader, Jossey Bass, 2009.

Podolny, Joel M., Khurana, R., Besharov, M. (2010). **Revisiting the Meaning of Leadership**, in Nohria, N.; Khurana, R., Coord. - Handbook of Leadership Theory and Practice an hbs Centennial Colloquium on Advancing Leadership. Boston, Massachusetts, Harvard Business School, cap.3, p. 65-105.

Poole, Marshall Scott, and Andrew H. Van de Ven (2004). **Handbook of Organizational Change and Innovation**. Oxford University Press.

Poole, Marshall Scott (2004). **Central Issues in the Study of Change and Innovation** in Handbook of Organizational Change and Innovation. Ed. By Poole, Marshall Scott, and Andrew H. Van de Ven, Oxford University Press, pp.03-31.

Porter, Michael E., Nohria, Nithin (2010). **What is Leadership? The CEO's Role in large Complex Organizations**, in Nohria, N.; Khurana, R., Coord. - Handbook of Leadership Theory and Practice an hbs Centennial Colloquium on Advancing Leadership. Boston, Massachusetts, Harvard Business School, cap.4, p. 107-116.

Richard, W. Judy e Carol D'Amico (1997). **Workforce 2020, Work and Workers in the 21st Century**, Hudson Institute.

Rook, David e Torbert, William R. (2005). **Seven Transformations of Leadership**, Harvard Business Review, April.

Rosinski, Philippe (2003). **Coaching Across Cultures: New Tools for Leveraging National, Corporate, and Professional Differences**, Nicholas Brealey Publishers.

Sainsaulieu Renaud (1997). **Sociologia da Empresa**, Instituto Piaget.

Scharmer, Otto (2007). **Theory U: Leading From the Future as It Emerges**, Cambridge, SOL (The Society for Organization Learning).

Scharmer, Otto e Kaufer, Katrin. (2013). **Leading From the Emerging Future: From Ego-System to Eco-System Economies**, Berrett-Koehler.

Schein, Edgar (2004). **Organizational Culture and Leadership**, San Francisco: Jossey-Bass, 3rd edition.

Senge, Peter *et al.* (1994). **The Fifth Discipline. The Fieldbook**, London, Nicholas Brealey.

Senge, Peter. (2006 [1990]). **The Fifth Discipline**, Doubleday.

Senge, P., Scharmer, Otto C., Jaworski, Joseph, Flowers Betty Sue, (2005). **Presence: an Exploration of Profound Change in People, Organizations and Society**, New York.

Schumpeter, Joseph A (1996 [1942]). **Capitalism, Socialism and Democracy**, London, Routledge.

Siegel, Daniel J. (2016) **Mind: A Journey to the Heart of Being Human**, Unabridged, Narrated by Daniel Siegel, Brilliance Audio [Audiobook]

Soulet, Marc-Henry (2005). **L'angle mort de la logique de la découverte chez Howard Becker** in Daniel Mercure (org) « L'analyse du social, les modes d'explication » paru Aux presses de l'Université Laval.

Soulet, Marc-Henry (2006). **Traces et intuition raisonnée. Le paradigme indiciare et la logique de la découverte en sciences sociales**, in Pierre Paillé «La méthodologie qualitative. Posture de recherche et travail de terrain» aux Editions Armand Colin.

Suárez, Hugo José (2008). **El Sentido y el Método**. México, El Colegio de Michoacán, Universidad de Investigaciones Sociales.

Tichy, Noel M., Cohen, Eli (1997). **The Leadership Engine**, New York, Harper Collins.

Torbert e Associates (2004). **Action Inquiry, the secret of timely and transforming leadership**, Berret Koehler, San Francisco.

Tripp, David (2005). **Pesquisa-ação, uma introdução metodológica**, Educação e Pesquisa, São paulo, v.31, nº3, p 443-466, Set/Dez.

Ulrich, Dave (1997). **Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results**, Harvard Business School Press.

Ulrich, Dave (1998). **A New Mandate for Human Resources**, Harvard Business School January–February.

Ulrich, Dave (2005). **The HR Value Proposition**, Harvard Business School Press.

Ulrich, D., Zenger, J. and Norm Smallwood (1999). **Results-Based Leadership: How Leaders Build the Business and Improve the Bottom Line**, Harvard Business School Press.

Van de Ven, A. H. and Poole, M. S. (1995). **Explaining Development and Change in Organizations** in Burke, W. Warner, Lake, Dale G., Paine, Jill Waymire, Organization Change, a Comprehensive Reader, Jossey Bass, 2009.

Vroom, V. H. and P.W. Yetton (1973). **Leadership and Decision Making**. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Wagner, Wolfgang (1996). **Queries about Social Representation and Construction**. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 26, 95-120.

Wagner, W., Farr R., Jovchelovitch S., Lorenzi-Cioldi F., Marková I., Duveen, G., e Rose, D. Sandra (1999). **Theory and Method of Social Representations**. London: LSE Research Online.

Wasserman, N., Anand, B., Nohria, N. (2010). **When Does Leadership Matter? A Contingent Opportunities View of CEO Leadership**, in Nohria, N.; Khurana, R., Coord. - Handbook of Leadership Theory and Practice an hbs Centennial Colloquium on Advancing Leadership. Boston, Massachusetts, Harvard Business School, cap.2, p. 27-63.

Weber, Max. (1971). **Économie et Société**, Paris, Librairie Plon.

Weick, K. E. and Quinn, R. E. (1999). **Organizational change and development**, *Annu. Rev. Psychol.* 50:361–86

Watson, G. (1967). **Resistance to Change** in Burke, W. Warner, Lake, Dale G., Paine, Jill Waymire, Organization Change, a Comprehensive Reader, Jossey Bass, 2009.

Wilber, Ken (2001). **The Theory of Everything: An Integral Vision for Business, Politics, Science, and Spirituality**, Shambhala, Boston.

Williams, Mark, Penman, Danny, **Mindfulness: A practical guide to finding peace in a frantic world**, Piatkus, 2011.

Withmore, John (2009). **Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose - The Principles and Practice of Coaching and Leadership**, 4th Edition, Nicholas Brealey.

Woodman, Richard W. e Dewett, Todd (2004). **Organizationally Relevant Journeys in Individual Change** in Handbook of Organizational Change and Innovation. Ed. By Poole, Marshall Scott, and Andrew H. Van de Ven, Oxford University Press. pp.32-49.

Zaleznik, A. (1977). **Managers and Leaders: Are they different?** Harvard Business Review, May-June, pp. 47-60.

Zenger, John e Folkman Joseph (2009). **The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leader**, McGraw-Hill.

Índice de tabelas

Tabela 1 – Tipos ideais de teorias da mudança social	65
Tabela 2 – Comparação entre as várias teorias e estádios de desenvolvimento individual, organizacional e das sociedades	93
Tabela 3 – Proposições de análise	100
Tabela 4 - Critérios de qualidade e de validade na pesquisa-ação	145
Tabela 5 – Amostra do OCI/OEI por grupos profissionais:	154
Tabela 7 – Sub-dimensões da componente qualitativa do questionário:	165
Tabela 8: Taxa de participação no questionário de avaliação do impacto da mudança: ..	166
Tabela 9 - Confiabilidade das dimensões do questionário:	167
Tabela 10 – Os 9 itens da variável “resultados”	168
Tabela 11 – Coeficientes de correlação entre as dimensões e a variável resultados e respectiva significância	169
Tabela 12 – Sumarização do modelo de análise multivariada, usando a análise de correspondências múltiplas (ACM), reduzido a duas dimensões	171
Tabela 13 – Cronologia do processo de transformação cultural	174
Tabela 14 – Caracterização da cultura de liderança: resultados agregados nas 6 dimensões do modelo de liderança:	202
Tabela 15 – Crenças presentes na cultura de liderança da empresa	204
Tabela 16 - Resultados nas 21 sub-dimensões ordenadas pelo percentil do avaliador	207
Tabela 17 – Perfil da cultura de liderança em síntese	208
Tabela 18 – Cultura de liderança na relação dos líderes com os seus pares	215
Tabela 19 – Leadership Statement da Empresa	219
Tabela 20 – Comparação entre as várias teorias e estádios de desenvolvimento individual, organizacional e das sociedades	247
Tabela 21 – Mudanças mais relevantes, por sub-dimensão e dimensão	257
Tabela 22 – Principal obstáculo à mudança na empresa, por sub-dimensão e dimensão.	258
Tabela 23 – Representações em torno das barreiras ao processo de transformação cultural da empresa, por sub-dimensão	259
Tabela 24 – Prioridades de mudança na equipa para o futuro	263
Tabela 25 – Prioridades de mudança na empresa para o futuro	264
Tabela 26 – Comparação da cultura de liderança da Área 1 com a cultura de liderança da empresa	265
Tabela 27 - Cultura de liderança da Área 1 em detalhe, em comparação com a cultura de liderança da empresa	266
Tabela 28 - Comparação da cultura de liderança da Área 2 com a cultura de liderança da empresa	268
Tabela 29 - Cultura de liderança da Área 2 em detalhe, em comparação com a cultura de liderança da empresa	268
Tabela 30 - Comparação da cultura de liderança da Área 5 com a cultura de liderança da empresa	272
Tabela 31 - Cultura de liderança da Área 5 em detalhe, em comparação com a cultura de liderança da empresa	273
Tabela 32 – Grau de utilização de potencial de liderança e de eficácia da liderança na Área 5, em comparação com a empresa	273

Tabela 33 – Comparação da cultura de liderança da Área 6 com a cultura de liderança da empresa.....	274
Tabela 34 – Cultura de liderança da Área 6 em detalhe, em comparação com a cultura de liderança da empresa	275
Tabela 35 – Resultados comparados entre a mudança percebida na cultura de equipa e de empresa.....	295
Tabela 36 – Comportamentos que mais mudaram na cultura	309
Tabela 37: Comportamentos que menos mudaram na cultura	310
Tabela 38 - Indicadores da dimensão Sistema com médias mais altas	322
Tabela 39 - Indicadores da dimensão Sistema com médias mais baixas	322
Tabela 40 - Itens de todas as dimensões que mais se correlacionam com a percepção de melhorias relativamente: à adoção de estratégias defensivas e ao incentivo a maiores níveis de transparência e divergência.....	323
Tabela 41 – Contribuição das variáveis para as dimensões (medidas de discriminação)	328
Tabela 42 – Análise da interdependência entre as 4 variáveis do modelo de análise (correlações de Spearman).....	332
Tabela 43 - Cruzamento entre as dimensões e a variável ator.....	333
Tabela 45 – Indicadores e dimensões com percepção de maior mudança	335
Tabela 46 – Indicadores e dimensões com percepção de menor mudança	337

Índice de figuras

Figura 1 – Distribuição dos níveis de complexidade mental na população adulta.....	37
Figura 2 – Performances e mundos sociais de empresa	46
Figura 3 - Tipologia dos processos de mudança de Van de Ven e Poole (1995)	69
Figura 4 - Modelo de Desempenho Organizacional e Mudança de Burke-Litwin (1992) .	73
Figura 5 – Correlação entre níveis de agilidade e eficácia na liderança.....	86
Figura 6 – Abordagem para transformar a cultura de liderança e a organização	88
Figura 7 – Modelo de Transformação Integral de Ken Wilber (versão adaptada)	95
Figura 8 – Modelo de transformação cultural, base do diagnóstico e de eficácia cultural OCI/OEI	150
Figura 9 - Tipos ideias de cultura (modelo da Human Synergistics)	151
Figura 10 - O círculo da liderança (LCP)	156
Figura 11 – Ilustração da estrutura do mapa da ação da empresa	162
Figura 12 – Cultura organizacional da empresa (cultura vigente).....	182
Figura 13 – Cultura desejada para o futuro da empresa	183
Figura 14 – Distância entre a cultura vigente na empresa e a cultura desejada no futuro	184
Figura 15 – Modelo de transformação cultural: resultados integrados	186
Figura 16 - Níveis de cultura organizacional.....	190
Figura 17 – O círculo da cultura de liderança da empresa	201
Figura 18 – Mapa das estratégias da ação defensivas e improdutivas da empresa	233
Figura 19 – Representação gráfica das duas dimensões.....	329
Figura 20 – Representação gráfica dos padrões de mudança nas dimensões de análise consideradas.....	330
Figura 21 - Correlações das dimensões com a variável “Resultados”	332

Índice de gráficos

Gráfico 1 – Resultados agregados da percepção da mudança a nível individual, das equipas e da empresa	250
Gráfico 2 – Mudança percebida na cultura da área de negócio	252
Gráfico 3 – Mudança percebida na cultura da empresa.....	253
Gráfico 4 – Resultados agregados na dimensão Consciência.....	279
Gráfico 5 – Percepção de mudanças no grau de experimentação de novos comportamentos	279
Gráfico 6 – Percepção de mudanças no grau de reflexão em torno do propósito e prioridades	280
Gráfico 7 - Percepção de mudanças na necessidade de conformidade para preservar a segurança no emprego	281
Gráfico 8 - Percepção de mudanças na necessidade de utilizar estratégias defensivas na organização para proteção	281
Gráfico 9 – Resultados agregados na dimensão Agilidade	284
Gráfico 10 – Percepção de mudança no grau de envolvimento da equipa	286
Gráfico 11 – Percepção de mudança na gestão do talento da equipa	287
Gráfico 12 – Percepção de mudança no tempo despendido a desenvolver a equipa.....	287
Gráfico 13 – Percepção de mudança na realização de <i>feedback</i>	288
Gráfico 14 – Percepção de mudança em conversas e momentos de <i>coaching</i>	288
Gráfico 15 – Percepção de mudança no grau de colaboração com outras áreas	290
Gráfico 16 – Percepção de mudança do diálogo com pares	290
Gráfico 17 – Percepção de mudança na experimentação de novas soluções	291
Gráfico 18 – Resultados agregados na dimensão cultura	295
Gráfico 19 – Percepção de mudança no grau de aprendizagem coletiva	297
Gráfico 20 – Percepção de mudança na aprendizagem coletiva por via da promoção da divergência.....	297
Gráfico 21 – Percepção de mudança na partilha da tomada de decisão na empresa	299
Gráfico 22 – Percepção de mudança no grau de reflexão e diálogo sobre o futuro	299
Gráfico 23 – Percepção de mudança no grau de reflexão, colaboração e qualidade da decisão em equipa.....	300
Gráfico 24 – Percepção de mudança na qualidade da decisão da empresa	300
Gráfico 25 – Percepção de mudança no grau de confiança nas áreas	303
Gráfico 26 – Percepção de mudança no grau de transparência nas áreas.....	304
Gráfico 27 – Percepção de mudança no grau de transparência na empresa	304
Gráficos 28 – Percepção de mudança no grau de dissonância na cultura	306
Gráficos 29 – Percepção de mudança na congruência entre valores e comportamentos ...	307
Gráfico 30 – Percepção de mudança na transparência e partilha de informação estratégica na equipa.....	314
Gráfico 31 – Percepção de mudança no envolvimento e participação na elaboração e gestão de orçamentos	315
Gráfico 32 – Percepção de mudança no grau em que as mudanças estratégicas são explicadas na organização	316
Gráfico 33 – Percepção de mudança no grau em que as reestruturações são explicadas na organização	316
Gráfico 34 – Percepção de mudança na formação das pessoas	318

Gráfico 35 – Percepção de mudança nos jogos políticos ao nível da empresa	320
Gráfico 36 – Percepção de mudança da adoção de estratégias defensivas e de proteção ..	320

